

Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie

Masterarbeit

Eingereicht von: **Katharina RASCHL, BA**

Studierenden-ID: **51846602**

Studium: **Masterstudium Digital Marketing Management**

Betreuer*in: **Mag. Bernd Oberzaucher**

Graz, Mittwoch, 26. April 2023

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, Mittwoch, 26. April 2023

Date



Signature

Abstract

Creation of a holistic digital Customer Experience for customer acquisition in a B2B environment with a focus on the glass packaging industry

Katharina, RASCHL

This thesis addresses the question of to what extent the creation of a holistic digital Customer Experience (henceforth CE) can positively impact customer acquisition in Business-to-Business (henceforth B2B) companies, and what such a holistic CE should look like. The problem arises from the fact that the CE concept has been largely overlooked in B2B companies in practice, and CE in B2B is often arbitrary and lacking in system. Additionally, digital offerings of organisations are becoming increasingly important not only for end customers, but also for corporate customers. However, there is a lack of theories regarding B2B CE in combination with digital offerings, and the emerging glass packaging industry has not been addressed in the literature until now. Therefore, the theoretical part of this work illuminates existing theories and concepts related to CE, digital CE, digital touchpoints, and customer acquisition in B2B, as well as the glass packaging industry in all its facets. Subsequently, the approach of the empirical study is explained, and finally, the research results are analysed and conclusions are drawn. The results clearly show that a holistic CE in glass packaging companies can create a competitive advantage. It is important to have a professional website, as well as utilizing LinkedIn and newsletters. In addition,

the quality of content on these channels and customer service throughout the customer's journey with the company must be consistent. A purely digital CE is not sufficient in a B2B context. Although more and more business practices can take place digitally, some form of personal contact at the beginning of the customer journey is still essential to build trust with potential suppliers. The creation of a seamless CE (through digital and classic communication channels) should support B2B companies in gaining a competitive advantage and acquiring new customers.

Keywords: Customer Experience, business-to-business, holistic experience, customer acquisition, digital channels, customer service

Zusammenfassung

Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie

Katharina, RASCHL

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience (fortan CE) die Neukundengewinnung in Business-to-Business (fortan B2B) Unternehmen positiv beeinflussen kann, und damit, wie eine solche ganzheitliche CE aussehen soll. Die Problemstellung ergibt sich daraus, dass das CE Konzept in B2B Unternehmen bisher kaum beachtet wird und in der Praxis CE im B2B willkürlich und ohne System entsteht. Zusätzlich werden digitale Angebote von Organisationen nicht nur für Endkund*innen, sondern ebenso für Unternehmenskunden immer bedeutsamer. In Kombination mit B2B CE liegen dazu kaum Theorien vor. Die aufstrebende Glasverpackungsbranche wurde bisher ebenso nicht behandelt. Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden daher vorhandene Theorien und Konzepte zu den Themen CE, digitale CE, digitale Touchpoints und Neukundengewinnung im B2B als auch zur Glasverpackungsindustrie in all ihren Facetten beleuchtet, danach der Ansatz der empirischen Studie erläutert und abschließend die Forschungsergebnisse analysiert und Ableitungen getroffen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass eine ganzheitliche CE in Glasverpackungsunternehmen einen Wettbewerbsvorteil

schaffen kann. Wichtig ist die Bespielung einer professionellen Website, als auch die Nutzung von LinkedIn und Newslettern. Zusätzlich muss die Qualität der Inhalte auf diesen Kanälen und der Kundenservice über die ganze Reise des Kunden mit dem Unternehmen hinweg stimmen. Eine rein digitale CE reicht in einem B2B Kontext nicht aus. Obwohl immer mehr Geschäftspraktiken auf digitalem Weg stattfinden können, ist weiterhin irgendeine Form persönlichen Kontakts zu Beginn der Customer Journey essenziell, um Vertrauen zu dem potenziellen Lieferanten aufbauen zu können. Die Schaffung einer nahtlosen CE (über digitale und analoge Kommunikationswege) sollte B2B Unternehmen bei der Schaffung eines Wettbewerbsvorteils unterstützen und dabei, neue Kunden zu gewinnen.

Schlagwörter: Customer Experience, nahtlose Erfahrung, digitale Kanäle, Business-to-Business, Neukundengewinnung

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	1
<i>Kapitel 1: CE Konzept</i>	4
Entwicklung von CE im Zeitverlauf	6
Prozessmodelle für das Kaufverhalten von Kund*innen (1960 – 1970)	7
Kundenzufriedenheit und Loyalität (1970 – 1980)	7
Servicequalität (1980 – 1990)	8
Beziehungsmarketing – Relationship Marketing (1990 – 2000)	8
Kundenbeziehungsmanagement (2000er).....	9
Der Kunde im Fokus (2000 – 2010)	10
Customer Engagement (ab 2010)	11
CE Konzept in der Gegenwart.....	11
Dimensionen und Determinanten der CE	12
Relevanz und Wirkung des CE Konzepts in der Praxis.....	16
Customer Experience Management.....	17
Online Customer Experience	18
Unterschiede zwischen online und offline CE	18
Zusammensetzung und Determinanten der OCE.....	19
Relevanz und Konsequenz der OCE.....	22
Unterschiede von B2B und B2C CE	23
<i>Kapitel 2: Digitale Touchpoints im B2B</i>	28
Medienkategorien in der digitalen B2B-Kommunikation.....	30
Paid Media im B2B Kontext.....	31
Owned Media im B2B Kontext	32
Earned Media im B2B Kontext	32
Digitales Inbound Marketing.....	33
Organische Suche	34
Digitale Kanäle zur B2B Kommunikation	34
Social Media als Kanal im B2B Kontext (Owned, Earned & Paid Media)	35
Website als Kanal im B2B Kontext (Owned Media)	36
Newsletter als Kanal im B2B Kontext (Owned Media).....	36
Online-Portale als Kanal im B2B Kontext (Owned Media)	37
<i>Kapitel 3: B2B Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter</i>	38
Customer Journey.....	38
Kaufphasen entlang der Customer Journey	39
B2B Kaufprozess	40
Der Einsatz von digitalem Marketing zur Neukundenakquise im B2B	44
<i>Kapitel 4: Spezifikationen der Glasverpackungsindustrie</i>	46
Marktsituation in der Glasverpackungsindustrie	47
Entwicklung der Glasverpackungsindustrie über die letzten Jahre in Europa	48

<i>Kapitel 5: Forschungsfragen</i>	51
<i>Kapitel 6: Methodik</i>	52
Forschungsansatz	52
Grundlegende Forschungsansätze	52
Auswahl des geeigneten Forschungsansatzes	54
Empirische Forschung.....	54
Empirische Forschungsmethoden.....	55
Vorgehen bei der Empirischen Forschung	57
Auswahl der Empirischen Forschungsmethode und Vorgehen	58
Qualitative Datenerhebung	59
Methoden der qualitativen Datenerhebung.....	59
Auswahl der qualitativen Datenerhebungsmethode	63
Qualitatives Interview	65
Klassifizierungskriterien des qualitativen Interviews	65
Auswahl des Interviewtyps	69
Erhebungsinstrument	70
Stichprobenziehung und -größe	71
Methoden zur Stichprobenauswahl.....	72
Auswahl des Stichprobenverfahrens	74
Stichprobengröße	75
Analyse.....	77
Methoden der Datenanalyse	77
Auswahl der Methode zur qualitativen Datenanalyse.....	79
Qualitative Inhaltsanalyse	81
<i>Kapitel 7: Empirische Studie</i>	86
Ergebnisse der Interviews mit Vertreter*innen der Unternehmensperspektive	86
CE Konzept im B2B Kontext.....	86
Kanäle zur Schaffung einer ganzheitlichen CE im B2B	93
Einsatz von digitalen Kanälen im B2B	96
Neukundengewinnung im B2B über digitale Kanäle.....	98
Ergebnisse der Interviews mit Vertreter*innen der Kundenperspektive	102
Suche nach neuen Lieferanten.....	102
Klassische Kontaktpunkte	103
Digitale Kontaktpunkte	103
Vor- und Nachteile digitaler Kontaktpunkte	108
Relevante Aspekte zur Lieferantenauswahl.....	109
Veränderung des Einkaufsverhalten in Bezug auf Glasverpackungen	111
Ideale CE in der Glasverpackungsbranche	114
<i>Kapitel 8: Conclusion</i>	116
<i>Kapitel 9: Limitationen und weitere Forschungsansätze</i>	119
<i>Literaturverzeichnis</i>	120

Anhang..... A-1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Dimensionen und Moderatoren der CE	14
Abbildung 2 - Determinanten der CE	16
Abbildung 3 - Wirkung von CEM	17
Abbildung 4 - Konzeptuelles Model der OCE	20
Abbildung 5 - Model der Zusammensetzung der OCE nach McLean	22
Abbildung 6 - O-I-E-O Modell.....	31
Abbildung 7 - Verkaufstrichter nach D'Haen und Van den Poel.....	44
Abbildung 8 - Verbrauch von Verpackungen in Deutschland von 1991 bis 2020	46
Abbildung 9 - Umsatzverteilung der Verpackungsindustrie in Deutschland im Jahr 2022	47
Abbildung 10 – Entwicklung der Produktion und des Absatzes von Glasverpackungen	50
Abbildung 11 - Forschungsansätze	53
Abbildung 12 - Wahl des Forschungsansatzes.....	54
Abbildung 13 - Empirische Forschungsmethoden	57
Abbildung 14 - Wahl der empirischen Forschungsmethode	58
Abbildung 15 - Qualitative Datenerhebungsmethoden	59
Abbildung 16 - Klassifizierungskriterien von qualitativen Interviews	66
Abbildung 17 - Auswahl des Interviewtyps.....	69
Abbildung 18 - Qualitative Stichprobenverfahren.....	73
Abbildung 19 - Auswahl des Stichprobenverfahrens.....	74
Abbildung 20 - Methoden zur qualitativen Datenanalyse.....	77
Abbildung 21 - Auswahl der Methode zur Datenanalyse	81
Abbildung 22 - Vorgangsweise bei der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse.....	84
Abbildung 23 - Word Cloud Beschreibung einer holistischen CE	87

Abbildung 24 - Methoden zur Ermittlung der CE	89
Abbildung 25 - Determinanten einer ganzheitlichen CE im B2B Bereich	91
Abbildung 26 - Auswirkungen der Schaffung einer ganzheitlichen CE im B2B	93
Abbildung 27 - Word Cloud digitale Kanäle im B2B.....	98
Abbildung 28 - Klassische Kontaktpunkte zur Lieferantensuche.....	103
Abbildung 29 - Digitale Kontaktpunkte zur Lieferantensuche.....	104
Abbildung 30 - Word Cloud relevante Aspekte zur Lieferantenauswahl	111
Abbildung 31 - Gründe für die Veränderung des Glasverpackungseinkaufsverhaltens.....	113
Abbildung 32 - Spezifikationen einer idealen CE aus Kundensicht.....	114
Abbildung 33 - Touchpoints entlang der Customer Journey (Glasverpackungsbranche)	115

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Konzeptualisierung von CE.....	26
Tabelle 2 - Auswahl der qualitativen Datenerhebungsmethode.....	64
Tabelle 3 - Proband*innen aus Unternehmensperspektive	76
Tabelle 4 - Proband*innen aus Kundenperspektive	76

Einleitung

Das Thema Kundenerlebnisse bzw. Customer Experience (fortan CE) im Business-to-Consumer (fortan B2C) Umfeld, also in Bezug auf Kommunikations- und Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen hat schon seit vielen Jahren einen großen Stellenwert in der Forschung. Und auch in der Praxis hat das Konzept des CE Managements mittlerweile großen Anklang gefunden. Der Frage nach der Schaffung einzigartiger, idealer Kundenerlebnisse für Endkund*innen widmen sich in großen Unternehmen ganze Abteilungen (Lemon & Verhoef, 2016, p. 71). Die CE gilt als ein wichtiger Faktor für wirtschaftlichen Erfolg und für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (Zolkiewski et al., 2017a, p. 173). Auf Business-to-Business (fortan B2B) Unternehmen können diese Konzepte aus der B2C Welt allerdings nicht unmittelbar umgelegt werden. Während es in einem B2C Kontext darum geht, einzigartige, beeindruckende Erlebnisse für Einzelpersonen zu schaffen, sind in B2B Unternehmen in der Regel eine Vielzahl an Personen an Kaufentscheidungen beteiligt. Und während im B2B Kontext über lange Zeit eine gute Website mit kurzen Ladezeiten zur Schaffung einer guten CE ausreichte, so ändern sich die Ansprüche von Unternehmenskunden in Bezug auf den Erlebnissfaktor (Meyer & Schwager, 2007, p. 119). Insbesondere die Veränderung im Konsumentenverhalten treibt die Bedeutung der Schaffung einer digitalen CE voran. Kund*innen bewegen sich weg von analogen Möglichkeiten, um Produktinformationen zu erhalten, Einkäufe zu tätigen und Unternehmen zu kontaktieren, hin zu digitalen Angeboten. So nutzen 2020 in Österreich laut Statista bereits 71% der Befragten Suchmaschinen im Internet als Informationsquelle vor dem Kauf, 64% lesen Onlinebewertungen und 59% suchen sich auf der Website der Verkäufer Produktinformationen, während nur 60% zuerst Freunde oder Bekannte befragen bzw. sich

59% direkt im Geschäft über die Produkte erkundigen (Statista, 2020). Dieser Trend ist laut Herhausen et al. (2020, pp. 6–7) sowohl bei Endkund*innen als auch bei Unternehmenskunden erkennbar. Als Treiber der Digitalisierung im Sinne der Pflege von Kundenbeziehungen kommt im B2B die mangelnde Interaktionsgeschwindigkeit hinzu. Laut einer McKinsey Studie mit 1000 B2B Entscheidungsträger*innen handelt es sich dabei um einen entscheidenden Problempunkt im Umgang mit Unternehmenspartnern (Maechler et al., 2017, p. 2). Durch digitale Lösungen, Angebote und Kanäle könnte diese Geschwindigkeit erhöht und die Geschäftsbeziehung als Ganzes effizienter gestaltet werden. Die Branche, anhand der diese Untersuchung ausgelegt wird, ist die Glasverpackungsindustrie. Am Verpackungsmarkt ist seit einigen Jahren eine verstärkte Nachfrage nach Glasverpackungen zu verzeichnen, was dazu führt, dass mehr neue Nachfrager auf der Suche nach Verpackungsglas sind (Statista, 2019). Für die Glasverpackungsunternehmen ergeben sich daraus Möglichkeiten, neue Kunden zu gewinnen. Daher soll untersucht werden, ob es den Glasverpackungsunternehmen gelingt, durch die Schaffung einer ganzheitlichen digitalen CE die Neukundengewinnung voranzutreiben. Die Forschungsfrage lautet wie folgt: *Wie werden digitale Medien bestmöglich eingesetzt, um eine ganzheitliche CE bei Neukunden im B2B Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsbranche zu schaffen?*

Ismail (2011, p. 176) spricht davon, dass die Forschung über die Voraussetzungen und Folgen der CE aus Kundensicht in der digitalen Welt noch sehr lückenhaft ist. Bisher wurde CE, insbesondere Online Customer Experience (fortan OCE), hauptsächlich in Bezug auf Online Shopping erforscht (G. McLean & Wilson, 2016, p. 6). B2B in der Industrie wird weitgehend ausgeblendet und entspricht auch nicht den Rahmenbedingungen einer B2C Umgebung (Herhausen et al., 2020, p. 276; Ismail, 2011, p. 195). Lücken bestehen in der Theorie zusätzlich bezüglich der emotionalen und kognitiven Faktoren, welche Einfluss auf die OCE

nehmen können (Rose et al., 2011, p. 32). Obwohl digitales Marketing als solches schon in vielen B2B Unternehmen Anwendung findet, so wurde bisher in diesem Bereich kaum geforscht (Pandey et al., 2020, p. 1191). Wird die Praxis betrachtet, so fühlt sich laut Meyer & Schwager (2007, p. 117) in B2B Unternehmen kaum jemand verantwortlich für die übergreifende Schaffung und Überwachung der CE. Durch individuelle und voneinander unabhängige Entscheidungen in verschiedenen Unternehmensbereichen setzt sich die CE Stück für Stück zusammen. Die Erfahrung, welche Kunden mit Unternehmen machen entstehen somit oftmals ungeplant und beliebig (Meyer & Schwager, 2007, p. 117). Auch die Auswirkung von OCE auf die Neukundengewinnung war bisher noch kein Gegenstand von Untersuchungen, weder in einem B2B noch einem B2C Kontext. Lediglich die Steigerung der Wiederkaufbereitschaft durch die Schaffung von CE wurde in einem B2C Kontext untersucht (Rose et al., 2011, p. 32).

Diese Arbeit zielt darauf ab, einen wertvollen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs zu leisten, indem die digitale CE im B2B mit dem Ziel der Neukundengewinnung untersucht wird. Diese Untersuchung soll dabei helfen die Nutzung digitaler Kanäle zur Schaffung einer ganzheitlichen CE zu erforschen, was in weiterer Folge für das Marketing und das Management von B2B Industrieunternehmen im Speziellen in der Glasverpackungsindustrie hilfreich sein kann.

Kapitel 1: CE Konzept

Kundenerlebnisse weisen einen individuellen und ganzheitlichen Charakter auf. Die subjektive Wahrnehmung entsteht auf Basis der Interaktion von Kund*innen mit Unternehmen. Im Rahmen des CE Konzepts gewinnt diese individuelle Betrachtung und Reaktion von Kund*innen an Bedeutung (Bruhn & Hadwich, 2012, p. 5). Das Konzept der CE steht in engem Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit und in weiterer Folge mit langfristigen Kundenbeziehungen (Palmer, 2010, pp. 199 - 200). Wird das Konzept aus der Unternehmensperspektive betrachtet, dann umfasst die CE alle Aspekte des Angebots von Unternehmen für Kund*innen. Laut Meyer und Schwager nehmen die Qualität der Kundenbetreuung, Werbung, Verpackung, Produkt- und Dienstleistungsmerkmale, Benutzerfreundlichkeit und Zuverlässigkeit Einfluss auf die Qualität der Betreuung (Meyer & Schwager, 2007, p. 119). Wird das CE Konzept aus Kundenperspektive betrachtet, so ist laut Meyer und Schwager (2007, p. 117) damit die interne, subjektive Antwort von Kunden*innen auf den Kontakt mit einem Unternehmen (direkt oder indirekt) gemeint. In weiterer Folge wurde dieses Modell erweitert, wodurch die CE durch alle kognitiven, emotionalen, verhaltensbezogenen, sensorischen und sozialen Reaktionen von Kund*innen auf Angebote und Aktionen von Unternehmen bestimmt wird (Lemon & Verhoef, 2016, p. 70; Zolkiewski et al., 2017b, p. 173). Wird die CE aus Unternehmens- als auch Kundenperspektive betrachtet, dann handelt es sich laut McColl-Kennedy et al. (2015, p. 431) und Verhoef et al. (2009, p. 32) um ein ganzheitliches Phänomen, welches die kognitiven, affektiven, emotionalen, sozialen und physischen Antworten von Kund*innen auf Marken, Produkte oder Dienstleistungsanbieter über die unterschiedlichen Touchpoints (Berührungspunkte) der Customer Journey beinhaltet. Dabei ist besonders der ganzheitliche Charakter hervorzuheben (Bruhn & Hadwich, 2012, pp. 5–6). Auch Lemon und Verhoef (2016, pp. 74–76)

konzeptualisieren das Kundenerlebnis als die *Reise* eines Kunden mit einem Unternehmen im Laufe des Kaufzyklus über verschiedene Touchpoints hinweg. Kunden durchlaufen drei Phasen, wenn sie einen Artikel kaufen oder eine Leistung in Anspruch nehmen- vor dem Kauf, während des Kaufs und nach dem Kauf (siehe Kapitel *Kaufphasen entlang der Customer Journey*). Die Kundenerfahrung folgt dieser Reise (Lemon & Verhoef, 2016, pp. 74–76). Kuppelwieser und Klaus (2021a, p. 628) bestätigten den multidimensionalen Charakter von CE im B2B Kontext. Das bedeutet, dass das Erlebnis von Kund*innen mit einem Produkt- oder Dienstleistungsanbieter nur bis zu einem gewissen Grad direkt durch Maßnahmen des Unternehmens beeinflusst werden kann. Der anderen Teil der Kundenerfahrungen wird durch Faktoren bestimmt, welche vom Anbieter nicht oder nur indirekt beeinflusst werden können, wie Word of Mouth (Mundpropaganda), Devices, mit denen nach Unternehmensinformationen gesucht wird und viele mehr (McColl-Kennedy et al., 2015, p. 434; Verhoef et al., 2009, p. 32), wodurch sich die CE als ein dynamisches Konzept erweist (Lemon & Verhoef, 2016, pp. 74 - 76), welches über die verschiedenen Phasen des Kaufzyklus und durch den Austausch an den verschiedenen Berührungspunkten der Customer Journey entsteht und sich stetig weiterentwickelt (McColl-Kennedy et al., 2015, p. 432). Das CE Konzept wird durch die verschiedenen Erlebnisdimensionen bestimmt. Das Produkterlebnis ist nur eine der vier Dimensionen, daneben fließen noch das Service-, Marken- und Konsum bzw. Einkaufserlebnis in die ganzheitliche Betrachtungsweise des Kundenerlebnisses mit ein (Bruhn & Hadwich, 2012, pp. 5–6). Diese holistische Betrachtungsweise der CE ermöglicht eine Abgrenzung von Kundenmanagementkonzepten wie Customer Relationship Management (fortan CRM) und Co., da ein entscheidender Teil von CE, nämlich die subjektive Reaktion, im Inneren von Kund*innen angesiedelt ist und nur bis zu einem gewissen Grad vom Unternehmen gesteuert werden kann (Rose et al., 2011, p. 27). Wichtig ist zu beachten, dass

durch eine holistische Betrachtungsweise der CE nicht ein singulärer Touchpoint und die Kundenerfahrung dabei isoliert bewertet werden soll, sondern dass sich die CE aus einer Kombination von Erfahrungen zusammensetzt, die sich im Laufe der Zeit über den ganzen Kaufprozess (siehe Kapitel *Kaufphasen entlang der Customer Journey*) weiterentwickelt (Bruhn & Hadwich, 2012, p. 6; Verhoef et al., 2009, p. 37). Die Relevanz von CE ergibt sich grundlegend aus dem Bedürfnis von Unternehmen, das bestehende Produkt- und/oder Dienstleistungsangebot durch das Schaffen von zusätzlichem Wert für Kund*innen zu erweitern, um ein differenziertes Angebot zu schaffen, insbesondere in gesättigten, wettbewerbsintensiven Märkten (Rose et al., 2011, p. 27). Verhoef et al. (2009, p. 31) geht davon aus, dass der Kreierung einer gelungenen CE ein enormer wirtschaftlicher Vorteil zuzuschreiben ist da die Optimierung von Kundenerfahrungen mit Unternehmen die Loyalität gegenüber dem Unternehmen fördern kann (Zolkiewski et al., 2017b, p. 173). Für die vorliegende Untersuchung wird eine dynamische Betrachtungsweise der CE herangezogen, für die das Konzept der Customer Journey inklusive der einzelnen Touchpoints und der Einkaufszyklus als zusätzliche Komponenten betrachtet werden müssen.

Entwicklung von CE im Zeitverlauf

Eine entscheidende Frage, welche als Teil des CE Konzepts aufkommt, ist wann und in welcher Form das Thema Kundenerfahrungen in Unternehmen erstmals aufgekommen ist und wie sich das Konzept seither weiterentwickelt hat. Es ist wichtig, die Wurzeln der CE zu verstehen, um nachvollziehen zu können, auf welche wirtschaftlichen Prozesse die Kundenerfahrung Einfluss hat und um sich deren Relevanz im wirtschaftlichen Handeln bewusst zu werden. Die Wurzeln von CE sind bereits in den 1960er Jahren zu erkennen. Auch wenn zu dieser Zeit der Begriff CE in dieser Form und Ausprägung noch nicht verwendet

wurde, so wurden zu diesem Zeitpunkt bereits hochrelevante Theorien im Bereich Marketing und Konsumentenverhalten von Kotler, Howard, Seth und Co. entwickelt (Lemon & Verhoef, 2016, p. 71).

Prozessmodelle für das Kaufverhalten von Kund*innen (1960 – 1970)

Zwischen 1960 und 1970 wurde primär das Konsumentenverhalten in Kaufsituationen analysiert. Das Kundenerlebnis und auch die Kundenentscheidung wurden als schlichter Prozess betrachtet. Dieser wurde so dargestellt, dass der Kunde den Kaufprozess von der Bedürfniserkennung zum Kauf bis zur Bewertung des gekauften Produkts geradlinig durchläuft. Das AIDA-Modell, welches Empfehlungen für die Vermarktung von Produkten abgibt wurde zu dieser Zeit angewandt. AIDA steht für Aufmerksamkeit (attention), Interesse (interest), Wunsch (desire) und Handlung (action) und empfiehlt, dass Kund*innen mittels Werbung durch diese vier Phasen bestmöglich begleitet werden sollen, um im Konsumenten schließlich den Wunsch nach dem Produkt und das anschließende Handeln in Form des Kaufs auszulösen. Im B2B Marketing wurde zur selben Zeit der Kaufprozess von Unternehmen betrachtet und das Konzept von Buying Teams etabliert, was bedeutet, dass in Unternehmen nicht eine Person allein die Kaufentscheidung fällt, sondern unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten in den Kaufprozess involviert sind (Lemon & Verhoef, 2016, p. 71; Rehman et al., 2014, p. 39).

Kundenzufriedenheit und Loyalität (1970 – 1980)

Ab 1970 waren die Kundenzufriedenheit und -loyalität im Zentrum der Forschung. In diesem Zuge wurden Kundenwahrnehmungen und -einstellungen zu deren Erlebnis bereits analysiert. Um Kundenerfahrungen verstehen zu können, ist die Messbarkeit von Kundenreaktionen, -einstellungen und -wahrnehmungen auf Unternehmensangebote

essenziell. Hierzu wird seit den 1970er Jahren die Kundenzufriedenheit herangezogen, wobei die Kundenerwartung der tatsächlich erhaltenen Leistung gegenübergestellt wird. Unzufriedenheit entsteht demnach, wenn die Erwartung die erlebte Leistung untertrifft, Zufriedenheit dann, wenn sich Erwartung und tatsächliche erhaltene Leistung decken (Lemon & Verhoef, 2016, pp. 71–72).

Servicequalität (1980 – 1990)

Ab 1980 standen dann Services und deren Qualität im Fokus verschiedener Untersuchungen im Bereich Marketing und Konsumentenverhalten. In diesem Zuge wurden bereits die verschiedenen Elemente der Customer Journey als Teil des Kundenerlebnisses betrachtet (Lemon & Verhoef, 2016, p. 72). Hirschman und Holbrook sprechen 1982 bereits davon, dass beim Kauf eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Leistung Emotionen eine zentrale Rolle spielen, wodurch eine erlebnisorientierte Betrachtung immer bedeutsamer wird. Das Erlebnisphänomen wird in Praktiken wie dem Erlebnismarketing von dort an fokussiert betrachtet (Bruhn & Hadwich, 2012, p. 5; Jain et al., 2017, p. 648).

Beziehungsmarketing – Relationship Marketing (1990 – 2000)

Ab 1990 stand das Thema Beziehungsmarketing im Fokus der Untersuchungen inklusive Kundenreaktionen als Teil des Kundenerlebnisses. Besonders im B2B Kontext war dem Relationship Marketing eine stark gestiegene Bedeutung zuzuschreiben. Vertrauen, Verpflichtung, Wechselkosten und die Qualität der Beziehung waren dabei Gegenstand der Untersuchungen (Lemon & Verhoef, 2016, p. 72). Die CE wurde zu dieser Zeit als aggregierte und kumulative Wahrnehmung von Kunden in der Kennenlernphase, während des Erwerbs, der Nutzung, der Pflege und der Entsorgung eines Produktes beschrieben, wodurch die Reise des Kunden weiterhin im Zentrum der Betrachtung stand (Jain et al., 2017, p. 648). In weiterer

Folge wurde auch die Transaktionskostentheorie im Sinne beziehungsspezifischer Investitionen behandelt. Erstmals wurde zu dieser Zeit auf die Bedeutung der emotionalen Aspekte in Form von Leidenschaft und Vertrautheit von Kundenbeziehungen hingewiesen. Die Ära des Beziehungsmarketings hat die Facetten der Kundenerfahrungen und -beziehungen deutlich bereichert, indem der Aspekt der Kundenerfahrung um die damit verbundenen Emotionen und Wahrnehmungen und Reaktionen erweitert wurden (Jain et al., 2017, pp. 648–649; Lemon & Verhoef, 2016, p. 72).

Kundenbeziehungsmanagement (2000er)

Nach der Jahrtausendwende und der Vorarbeit, die im vorherigen Jahrzehnt im Bereich des Relationship Marketing geleistet wurde, bekam die Wertschöpfung aus den Kundenbeziehungen einen immer höheren Stellenwert. Die Wechselwirkung zwischen Kundenerlebnissen und Geschäftsergebnissen war erstmalig von Relevanz geprägt. Während im Rahmen des Relationship Marketings besonders der Aufbau starker und langfristiger Kundenbeziehungen im qualitativen Sinn im Vordergrund steht, geht es beim CRM in erster Linie um die Optimierung des Kosten/ Nutzen-Verhältnisses mit Fokus auf die Maximierung der Kundenrentabilität. Das Konzept des Customer Lifetime Values (fortan CLV), mit welchem der Wert von einzelnen Kunden über die gesamte Beziehungsdauer mit einem Unternehmen berechnet wird, wurde in diesem Zuge erstmalig behandelt. Mehrere Studien haben untersucht, wie Unternehmen ihre Kundenakquisitions-, Kundenbindungs- und Kundenentwicklungsstrategien so optimieren können, dass der extrahierte CLV steigt und in weiterer Folge der Shareholder Value optimiert wird. Auch die Herausforderungen, welche mit einer erfolgreichen Gestaltung und Verwaltung des Kundenerlebnisses einhergehen, waren zu dieser Zeit Teil der Untersuchungen (Lemon & Verhoef, 2016, pp. 71–72).

Der Kunde im Fokus (2000 – 2010)

Seit Einführung der Kundenzentrierung in den 2000er-Jahren wurde die zentrale Rolle des Kunden bei der CE einheitlich anerkannt. Im Rahmen des kundenzentrierten Marketings wird nicht mehr von Zielmärkten oder -gruppen gesprochen, sondern von individuellen Kund*innen und dem Verständnis der Werte und Bedürfnisse dieser. Meyer und Schwager (2007, p. 120) beschreiben die CE zu dieser Zeit als interne und subjektive Reaktion von Kunden auf direkten oder indirekten Kontakt mit Organisationen. Fader führt 2012 den Ansatz der Kundenzentrierung und die Optimierung des Werts einzelner Kund*innen zusammen, indem er sich auf die Kundenzentrierung als eine Strategie, die die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens auf die Bedürfnisse seiner wertvollsten Kunden ausrichtet, um den langfristigen finanziellen Wert dieser Kund*innen zu maximieren, ansieht. In diesem Zuge waren Unternehmen immer mehr in der Lage dazu, Kund*innen durch die Entwicklung von Managementinstrumenten zu steuern. Ein solches Instrument sind Personas, also fiktive Darstellungen von idealen Kund*innen durch Nutzung von zur Verfügung stehenden internen Daten zu bisherigen Konsumenten*innen als auch Daten aus der Marktforschung. Das Ergebnis sind Schlüsselaspekte typischer Kundenbedürfnisse eines gewissen Zielkundensegments. Als weiteres Tool neben Personas ist das *Jobs-to-be-done*-Framework von Christensen zu nennen. Der Fokus dieses Managementinstruments liegt in der Untersuchung der Umstände im Leben der Zielkund*innen, die sie dazu veranlassen, ein Produkt zu kaufen oder eine Leistung in Anspruch zu nehmen. Durch all diese Instrumente wird der Fokus erneut auf das Kundenerlebnis gelenkt (Lemon & Verhoef, 2016, p. 73).

Customer Engagement (ab 2010)

Ab 2010 lag die Konzentration des Kundenmanagements vor allem auf dem Engagement von Kunden*innen und Marken, womit versucht wird, Kundeneinstellungen und Verhaltensweisen zu untersuchen, welche über den Kauf hinausgehen (Lemon & Verhoef, 2016, p. 73). Woodward und Holbrook (2013, p. 323) sprechen davon, dass alle Erfahrungen (nicht nur Käuferfahrungen) Konsumerfahrungen sind, welche in Bezug auf die Endkund*innen weitgehend als ein interaktives Phänomen betrachtet werden. Kundenengagement motiviert Personen dazu, mit Organisationen und den Angeboten verschieden stark und oft zu interagieren und sich am Unternehmensgeschehen zu beteiligen. Initiiert wird das Engagement entweder durch Kund*innen in Form von Inbound-Marketing als Reaktion auf Pull-Maßnahmen oder durch Unternehmen als Outbound-Marketing mittels Push-Maßnahmen. Darüber hinaus würden jene Verhaltensweisen von Kund*innen, welche über den Kauf hinausgehen und aus motivationalen Gründen entstehen, großen Einfluss auf das Ausmaß des Erfolgs von Organisationen nehmen. Denn Kund*innen tragen stark dazu bei, den Wert für Unternehmen zu maximieren oder reduzieren, da die soziale Beeinflussung Dritter durch Mundpropaganda und Kundenempfehlungen im Zuge der sozialen und digitalen Medienrevolution eine enorme Bedeutungssteigerung erlebte, was sich wiederum auf die Wertschöpfung von Unternehmen auswirkt (Lemon & Verhoef, 2016, p. 73).

CE Konzept in der Gegenwart

Die Entwicklung der CE über den Zeitverlauf erweist sich als besonders relevant für diese Arbeit, da sich daraus der Zugang zu CE in der Gegenwart herauskristallisiert. Während von Jahrzehnt zu Jahrzehnt immer mehr Wert auf Kund*innen und deren emotionale Beteiligung in dem Prozess gelegt wurde, ergibt sich in der Gegenwart ein umfassendes CE

Konzept, welches die unterschiedlichsten Einflussfaktoren berücksichtigt. Die folgenden Kapitel behandeln die Dimensionen und Determinanten der CE in der Gegenwart, deren Relevanz, als auch das Managementkonzept CEM.

Dimensionen und Determinanten der CE

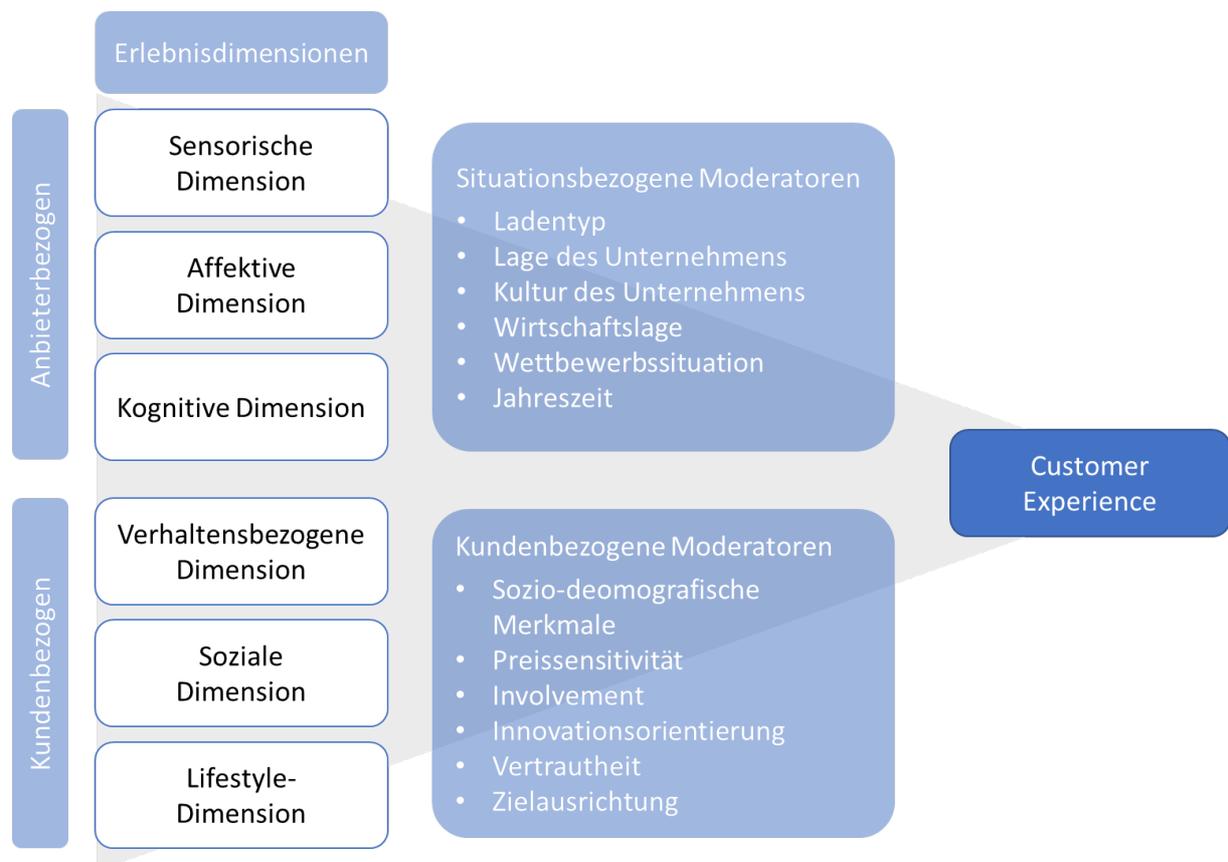
Die CE, wie sie heute zu verstehen ist, wird durch verschiedenste Determinanten bestimmt. Anfang der 2000er-Jahre wurde das Konstrukt der CE eher isoliert betrachtet. So wurden die Faktoren, welche Kundenerfahrungen beeinflussen, ausschließlich beim Anbieter liegend gesehen. Baker et al. testeten ein umfassendes Modell, welches die Auswirkungen verschiedener Faktoren, wie Preis und Sortiment, auf den wahrgenommenen Wert des Geschäfts berücksichtigt. Andere Literatur zum Thema konzentriert sich auf die Ladenatmosphäre und die Auswirkungen von Düften, Musik, taktilen Eindrücken und Farben auf die affektiven Reaktionen der Kunden auf einen Einzelhändler. Bruhn (2012, pp. 13–14) unterteilt die **Determinanten auf der Anbieterseite** in die **sensorische Dimension**, welche sich auf die Aufnahme der Umweltreize über die Sinnesorgane bezieht, die **emotionale bzw. affektive Dimension**, welche beim Kunden reaktive Emotionen und Stimmungen auslöst und die **kognitive Dimension**, welche das Denkvermögen von Kund*innen direkt anspricht, siehe *Abbildung 1* (Bruhn, 2012, pp. 13–14). Die nächste Forschungsstufe geht über die Faktoren, die der Anbieter beeinflussen kann, hinaus, wodurch ein breiteres Verständnis der Determinanten von Kundenerlebnissen entsteht. Im Rahmen der umfassenderen Konzeptionalisierung des CE Konstrukts werden nicht mehr nur kognitive und affektive Bewertungen bzw. Reaktionen auf vom Anbieter gesteuerte Instrumente erfasst, sondern auch soziale und physische Komponenten von Kundenseite miteinbezogen. Das *Conceptual Model of Customer Experience Creation* von Verhoef et al. (2009, p. 32) erläutert, wie CE

Management die Schaffung von CE im stationären Handel beeinflusst. Die soziale Komponente wird durch das soziale Umfeld während der Interaktion mit einem Unternehmen geprägt. Wird das in einem B2C Kontext betrachtet, so können andere Personen, die zur selben Zeit im Laden einkaufen, das Kundenerlebnis positiv oder negativ beeinflussen (Verhoef et al., 2009, pp. 33–34). Wird die soziale Komponente im Rahmen der OCE für B2B betrachtet, können Rezensionen, Word-of-Mouth (WOM) oder andere Personen, die Teil des Buying Centers sind (siehe Kapitel *B2B Kaufprozess*), z.B. Influencer oder Gatekeeper, Einfluss auf die CE nehmen. Steht die emotionale Dimension im Fokus der Betrachtung, so kann Vertrauen das Ergebnis von Interaktionen beeinflussen. Da Vertrauen auch ein Ergebnis der Wahrnehmung in Verbindung mit Emotionen ist, sollten positive Emotionen und Erwartungen sehr früh in der Customer Journey entwickelt werden (Lecoeuvre et al., 2021, pp. 5–6).

Ali & Omar (2014, p. 175) untersuchen die physische und soziale Umgebung als Determinanten der CE in Bezug auf die Offline CE in B2C, genauer genommen in der Hotellerie. In Bezug auf das soziale Umfeld ist die Interaktion mit Mitarbeiter*innen und anderen Gästen bzw. Konsument*innen besonders ausschlaggebend für das Erlebnis von Kund*innen. Die physische Umgebung ist besonders in der Dienstleistungslandschaft bedeutend, in der Regel aber stark von der Branche abhängig. Wird die Hotellerie zum Gegenstand der Betrachtung, so sind Ambiente, räumliche Anordnung, Zeichen und Symbole beeinflussend im Sinne des physischen Umfelds. Einstellung, professionelles Verhalten, Proaktivität und Erscheinungsbild des Personals sowie Einstellung, Verhalten, Erscheinungsbild und Sozialisierung anderer Kunden beeinflussen die Wahrnehmung des sozialen Umfelds aus Kundensicht. Ein angemessenes Zusammenspiel von physischen und sozialen Elementen kann demnach Kundenerfahrungen sogar manipulieren (Ali & Omar, 2014, p. 187).

Die **kundenbezogenen Erlebnisdimensionen** unterteilt Bruhn in eine **verhaltensbezogene**, eine **soziale** und eine **Lifestyle-Dimension**. Die **verhaltensbezogene Dimension** zielt auf die Beeinflussung des rationalen Kundenverhaltens und auf die Veränderung des Lebensstils über den Nutzungszeitraum ab. Die **soziale Dimension** hingegen rückt die Interaktion mit dem relevanten sozialen Kontext in den Fokus, beispielsweise die Ermöglichung des Austauschs mit anderen Kund*innen und die Pflege der Kundenbeziehung, was das Zugehörigkeitsgefühl fördern kann. Die **Lifestyle-Dimension** zielt darauf ab, die Werte, für welche Kund*innen stehen durch Argumente für den Anbieter und dessen Produkte bzw. Leistungen zu bestätigen (Bruhn, 2012, p. 13). *Abbildung 1* zeigt das Modell der Dimensionen und Moderatoren der CE.

Abbildung 1 – Dimensionen und Moderatoren der CE



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an Bruhn (2012, p. 13)

Abgesehen von den Dimensionen der CE, wird diese auch nach Einflussfaktoren oder Determinanten kategorisiert. Die fünf Kategorien sind **kundenbezogene, unternehmensbezogene, leistungsbezogene, situative** und **umfeldbezogene Determinanten** ((Bruhn, 2012, pp. 18–20; Verleye, 2015, p. 336). Die **kundenbezogenen Determinanten** unterteilen sich in intra- und interpersonale Determinanten. Während sich intrapersonale Faktoren auf eine gewisse Person, deren Persönlichkeit und demografische Merkmalen beziehen, treten interpersonale Determinanten zwischen verschiedenen Personen auf. Ein beispielhafter interpersoneller Einflussfaktor ist der Austausch mit anderen Kunden über Social-Media-Plattformen. Die **unternehmensbezogenen Determinanten** kennzeichnen sich durch Faktoren, welche Mitwirkende im Unternehmen betreffen wie deren Höflichkeit und Zuverlässigkeit als auch die Bereitschaft zur Interaktion mit Kund*innen, durch die Verkaufsfläche und das Angebot. **Leistungsbezogene Determinanten** beziehen sich im Zusammenhang mit CE auf das Leistungsangebot, dessen Qualität, Einzigartigkeit und Vielfalt. Auch die Stärke einer Marke lässt sich als leistungsbezogene Determinante identifizieren. Der Einfluss durch die **situativen Determinanten** betrifft das Umfeld der Kund*innen in der Kaufsituation, also Zeitdruck, Anzahl der Personen auf der Geschäftsfläche, Lärmpegel oder das zufällige Aufeinandertreffen mit Bekannten. All diese Faktoren können das Kundenerlebnis positiv oder negativ beeinflussen. Letztlich nehmen noch die **umfeldbezogenen Determinanten** Einfluss auf das Käuferlebnis, welche für Unternehmen nur schwer kontrollierbar sind. Diese sind durch die wirtschaftliche Lage, gesellschaftlichen Wandel, Medienberichte und viele weitere Faktoren, auf welche das Unternehmen kaum Einfluss nehmen kann, bestimmt (Bruhn & Hadwich, 2012, pp. 18–20). *Abbildung 2* zeigt die unterschiedlichen Determinanten der CE.

Abbildung 2 - Determinanten der CE



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn & Hadwich (2012, p. 18).

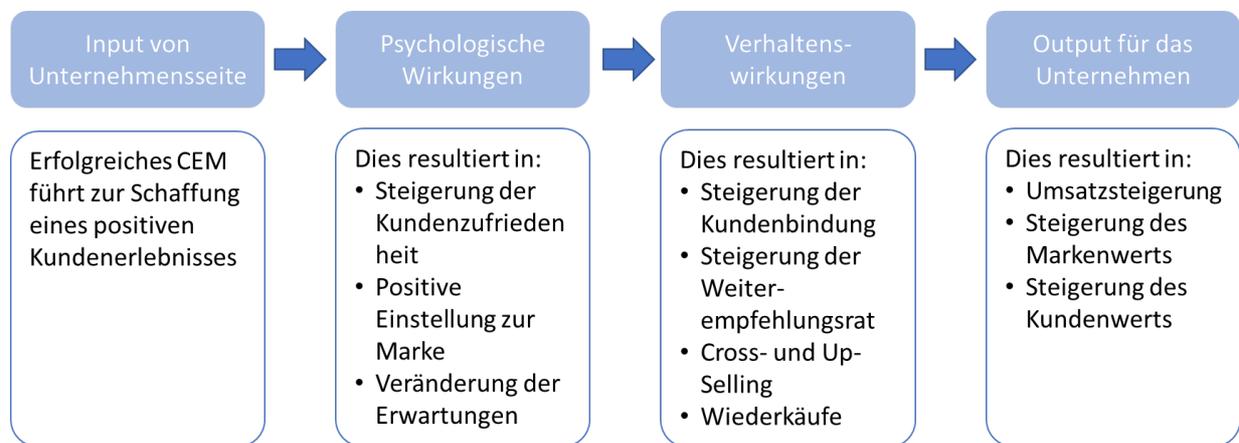
Im Rahmen dieser Arbeit gilt es zu untersuchen, inwieweit diese Einflussfaktoren im B2B Umfeld, im Speziellen in der Glasverpackungsindustrie Einfluss auf eine ganzheitliche CE nehmen.

Relevanz und Wirkung des CE Konzepts in der Praxis

Durch die verstärkte gesellschaftliche Erlebnisorientierung und die Tatsache, dass Produkt- und Leistungsangebote immer austauschbarer werden, setzen Unternehmen vermehrt auf den Aufbau und die Schaffung einer ganzheitlichen CE. Dadurch soll eine Differenzierung vom Wettbewerb ermöglicht, als auch langfristige Kundenloyalität und -bindung gefördert werden. Durch Schaffung eines ganzheitlichen positiven Kundenerlebnisses durch beispielsweise außergewöhnlich guten Service soll somit Wertschöpfung geschaffen werden, damit Kunden Bereitschaft zeigen, mehr zu bezahlen als für das Produkt oder die Leistung der Konkurrenten (Bruhn, 2012, p. 7; Palmer, 2010, p. 199). In immer mehr Unternehmen hat sich das Gestalten der geschaffenen Kundenerlebnisse zu einer bedeutsamen Geschäftspraktik entwickelt und ganze Abteilungen widmen sich dem

Customer Experience Management (fortan CEM) in manchen Konzernen (siehe nächstes Kapitel *Customer Experience Management*) (Bruhn & Hadwich, 2012, pp. 7, 447). Wird die CE als Teil der Erfolgskette gesehen, so kann deren Wirkung ersichtlich gemacht werden (siehe *Abbildung 3*). Angenommen es gelingt Unternehmen mittels erfolgreichem CEM ein positives Kundenerlebnis zu schaffen (Input) und sich dies in gesteigerter Kundenzufriedenheit und -bindung niederschlägt, kann auf lange Sicht den finanzielle Erfolg des Unternehmens (Output) positiv beeinflusst werden (Bruhn & Hadwich, 2012, pp. 20–21).

Abbildung 3 - Wirkung von CEM



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine grafische Darstellung in Anlehnung an Bruhn & Hadwich (2012, p. 21).

Customer Experience Management

Das CEM wird je als Strategie, Prozess oder Konzept zum Managen und Gestalten von Kundenerlebnissen betrachtet. Dabei ist der Anspruch, möglichst viele unterschiedliche Touchpoints zum Kunden in die Betrachtung miteinfließen zu lassen, um die CE als ganzheitliches Konzept positiv beeinflussen zu können (Bruhn, 2012, p. 7). Damit das gelingt, müssen CEM-Manager in Unternehmen jedoch gut positioniert sein und eine Autorität besitzen, um Kundenwert in Form eines Erlebnisses zu liefern, das den Bedürfnissen und Erwartungen der Kund*innen entspricht (Palmer, 2010, p. 204). Dazu können diverse CEM-

Konzepte angewandt werden, deren Einsatzgebiet von der Produktentwicklung über den ersten Kontakt zum Unternehmen und den Kauf des Produkts bis hin zum Kundenservice nach dem Kauf möglich ist. Themen wie Personalisierung von Produkten und Services, besondere Beratungsleistung, außergewöhnliche Produkttestphasen und herausragende Leistungen in der Nachkaufphase können dazu beitragen, ein möglichst positives Käuferlebnis zu schaffen (Bruhn & Hadwich, 2012, pp. 7–8).

Online Customer Experience

Im Zuge der letzten Jahre und Jahrzehnte hat es einen drastischen Wandel im Informationsverhalten der Menschen gegeben. In Anbetracht der neuesten technologischen Entwicklungen und aufgrund der rasch fortschreitenden Digitalisierung wird besonders in der B2C Umgebung der Online Customer Experience (fortan OCE) immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt (Heinrich, 2020, p. 3). Aber auch im B2B Umfeld bietet die OCE großes Potential. Der technologische Fortschritt bietet viele Möglichkeiten zur Beeinflussung der CE auf digitalen Kanälen, welche von B2B Unternehmen noch nicht vollständig ausgereizt werden. Ursprünglich war das Erfolgserlebnis vieler B2B Organisationen auf den richtigen Märkten präsent zu sein, überlegende Produkte und Leistungen anzubieten oder der günstigste Anbieter zu sein. Durch den zunehmenden globalen Wettbewerb reichen diese Vorteile aber vermehrt nicht mehr aus und Unternehmen müssen potenzielle Kunden durch die Schaffung zusätzlichen Mehrwerts überzeugen (Maechler et al., 2017, p. 2).

Unterschiede zwischen online und offline CE

Bei der Betrachtung von CE muss zwischen online und offline Erfahrungen unterschieden werden. Der erste wesentliche Unterschied zwischen den beiden Kontexten ist der Grad des persönlichen Kontakts, der von sehr intensiv vorhanden in einem Face-to-

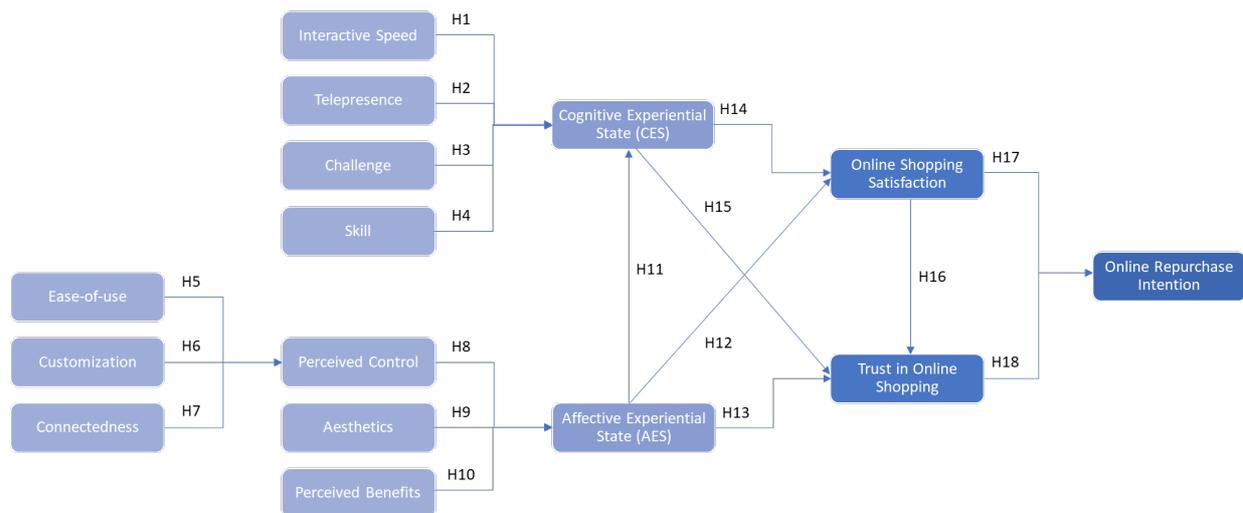
Face-Kontext (offline) bis hin zu gar nicht vorhanden (online) reichen kann. Des Weiteren gibt es Unterschiede in der Bereitstellung von Informationen. Während digitale Kanäle eine sehr reichhaltige Bereitstellung von Informationen ermöglichen, ist das offline nur begrenzt möglich und es müssen unterschiedliche Formate und Kanäle wie Print-Materialien (Broschüren, Poster, etc.) und Vertriebsmitarbeiter*innen dazu eingesetzt werden. Eine dritte Unterscheidung ist der Zeitrahmen. Kunden können online zu jedem Zeitpunkt und überall einkaufen bzw. Informationen abrufen, da der Zugriff auf Webshops und -sites über mobile Geräte zeit- und ortsunabhängig ist. Im Face-to-Face-Kontext sind Interaktionen mit Kunden durch die Öffnungszeiten des Unternehmens definiert und eingeschränkt. Schließlich können auch Unterschiede in der Art und Weise bestehen, wie das Unternehmen sich präsentieren kann. Online wird die Marke überwiegend audiovisuell präsentiert, während offline die Möglichkeit besteht, über eine Reihe von Artefakten wie Mitarbeiter*innen und deren Auftreten, Unternehmensgebäude und Einrichtung, Fahrzeuge, Beschriftungen und andere greifbare Elemente zu kommunizieren (Rose et al., 2011, pp. 26–27).

Zusammensetzung und Determinanten der OCE

Empirische Forschung zur OCE im Speziellen in Bezug auf einen B2B Kontext ist sehr limitiert (G. J. McLean, 2017, p. 658). Während im Jahr 2000 die OCE laut Novak et al. (2000, p. 22) lediglich den kognitiven Status von Betrachteten während der Navigation einer unternehmensbezogenen Seite im Internet beschreibt, sprechen Rose et al. (2011, p. 24) und Hoffmann und Novak (2009, p. 23) bereits davon, dass Emotionen und das Flow-Konzept ebenfalls entscheidenden Einfluss auf digitale Kundenerlebnisse haben. Klaus (2013, p. 450) hebt in Bezug auf die OCE in B2C Fällen die Wichtigkeit der Beachtung der Phase des jeweiligen Kundenerlebnisses hervor. Rose et al. (2012, p. 309) beschreiben die OCE als einen

psychologischen Zustand, der sich als subjektive Reaktion auf die Website manifestiert. In den Kund*innen findet somit eine kognitive und affektive Verarbeitung, ausgelöst durch die Stimuli der Website, statt, welche einen Eindruck im Gedächtnis der jeweiligen Person hinterlässt. Der kognitive und affektive Zustand des Kunden wird durch eine Reihe von vorhergehenden Bedingungen beeinflusst. Eine positive OCE würde entsprechend dieses Modells die Bereitschaft zum Wiederkauf erhöhen, da Vertrauen und Zufriedenheit einen unmittelbaren Einfluss auf den erneuten Online-Kauf hätten (Rose et al., 2011, p. 32). *Abbildung 4* bildet das konzeptuelle Modell, welches Rose et al. (2012, pp. 309–310) daraus entwickelt haben, ab.

Abbildung 4 - Konzeptuelles Model der OCE



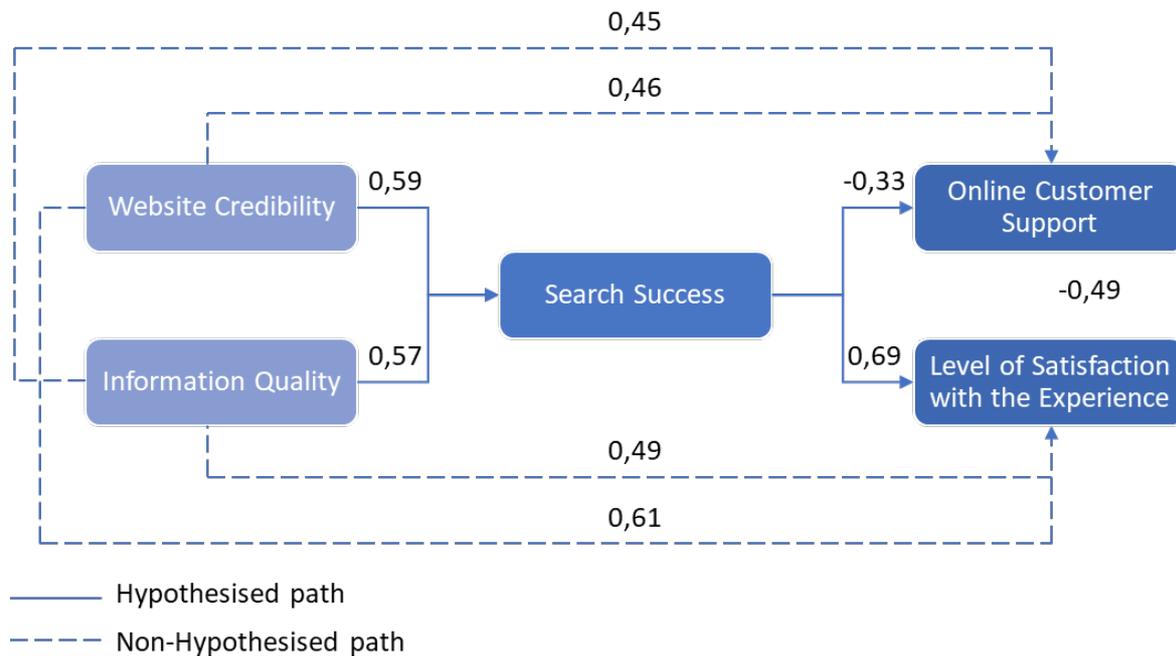
Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine grafische Abbildung in Anlehnung an Rose et al. (2012, p. 310).

Das *Conceptual model of online customer experience* von Rose et al. (2012, p. 310) geht auf die CE bei Online-Shopping ein und berücksichtigt somit zwar das Online-Setting, jedoch ausschließlich in Bezug auf Wiederkaufsituationen im B2C. Es handelt sich somit um ein Modell, welches die Online-Wiederkaufsabsicht untersucht, nicht jedoch die das digitale Setting zur Neukundengewinnung (Rose et al., 2012, p. 316). Des Weiteren werden die

sozialen und physischen Komponenten der CE in diesem Modell nicht ausreichend berücksichtigt, was eine nicht ganzheitliche Betrachtungsweise der CE zum heutigen Stand der Forschung bedeutet (Verhoef et al., 2009, p. 33)

McLean (2017, pp. 659–664) geht in seiner Untersuchung auf die OCE in einem B2B Kontext ein und behandelt als Teil seiner Untersuchung verschiedene, konkrete Faktoren, welche die OCE beeinflussen. Die Faktoren sind die **Informationssuche**, die **Informationsqualität**, die **Glaubwürdigkeit** der Website und der **Kundenservice**. Daraus erstellt McLean ein Modell, welches die Zusammensetzung der OCE beschreiben soll (*siehe Abbildung 5*). Im Gegensatz zu Rose et al. (2012) geht McLean davon aus, dass diese Variablen Glaubwürdigkeit der Website und Informationsqualität die Informationssuche bzw. den Erfolg der Suche direkt beeinflussen, was in weiterer Folge mit oder ohne Unterstützung durch den Kundenservice zu einer gelungenen OCE führt. Bei Rose et al. (2012) wird davon ausgegangen, dass die beeinflussenden Faktoren entweder auf die kognitive oder affektive Einstellung Einfluss nehmen und erst im nächsten Schritt zu Zufriedenheit und Wiederkaufbereitschaft führen (G. J. McLean, 2017, p. 664; Rose et al., 2012, p. 310).

Abbildung 5 - Model der Zusammensetzung der OCE nach McLean



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. McLean (2017, p. 664).

Die OCE wird durch zahlreiche Komponenten bestimmt. Die Determinanten, welche die CE im Allgemeinen beeinflussen, sind auch zu einem großen Teil auf die OCE anwendbar.

Relevanz und Konsequenz der OCE

Rose et al. (2011, p. 32) erarbeiten zwei Aspekte, welche durch die Schaffung von OCE entstehen, Kundenzufriedenheit und Wiederkaufsabsicht. Im Zuge der darauffolgenden Untersuchung von Rose et al. 2012 wird OCE schließlich auf die Konsequenz der Wiederkaufsabsicht hin untersucht, wobei die Kundenzufriedenheit nur mehr eine vermittelnde Wirkung spielt (Rose et al., 2012, p. 310). Auch Alonso-Garcia et al. (2022, p. 3) sprechen von CE als eine Möglichkeit, um die Wiederkäufe zu erhöhen. Shobeiri et al. (2014, pp. 889–894) erarbeiten als Konsequenzen der Schaffung von OCE Zufriedenheit, die Absicht wiederzukommen und die Förderung von Vertrauen. Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, wie die OCE einen Beitrag zur Gewinnung von Neukunden im B2B leisten kann.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die bisherige Forschung im Hinblick auf die Konzeptualisierung von CE. Viele Forschungsarbeiten sind konzeptioneller Natur, und das am besten untersuchte Umfeld ist B2C (Einzelhandel). Nur wenige Beiträge untersuchen die CE in einem B2B Kontext. Zu den Ausnahmen zählen Zolkiewski et al. (2017a), die einen konzeptionellen Rahmen für CEM vorlegen, der sich auf die Ergebnisse für den Kunden konzentriert, während McColl-Kennedy et al. (2019) Bezug auf Wertschöpfungselemente, Emotionen und kognitive Reaktionen, welche an den Touchpoints CE fördern, nehmen und Witell et al. (2020), welche ein Rahmenwerk zum CEM basierend auf vier Dimensionen im B2B erarbeitet haben. Die OCE im B2B Bereich wird bisher ausschließlich von McLean (2017) untersucht. Aufbauend auf diese Untersuchungen sind weitere Forschungsarbeiten erforderlich, um die OCE im B2B weiter in Richtung der Neukundengewinnung zu untersuchen.

Unterschiede von B2B und B2C CE

Obwohl die Rolle der Customer Journey in B2B als auch in B2C Geschäften eine zentrale ist, unterscheidet sich deren Inzidenz und Relevanz. Daher ist auch eine Unterscheidung der beiden Geschäftstypen entscheidend. Einerseits sind Geschäftsbeziehungen im B2B häufig tiefgreifender, da Co-Kreationen zwischen Anbieter und Kunden möglich sind, wodurch eine größere beidseitige Abhängigkeit besteht. Zusätzlich dazu haben B2B Unternehmen meist weniger Kunden, dafür bleiben die Beziehungen länger aufrecht (Bakhtieva, 2017, p. 463; Maechler et al., 2017, p. 3). Des Weiteren unterscheiden sich B2B Umgebungen durch die Involvierung unterschiedlicher Individuen innerhalb einer Organisation. Während es in Geschäften mit Endkund*innen eher darum geht, diese von einer mehr oder weniger komplexen Standardlösung zu überzeugen, evaluieren und bewerten bei

Unternehmenskunden mehrere Verantwortliche das Produkt oder die Lösung, was häufig mit vielen Adaptionrunden einhergeht. Das Aufzeichnen und Managen einer einzigen Customer Journey ist in Geschäftsbeziehungen mit Organisationen somit unzureichend. Jede Person, die in den Kaufprozess involviert ist, geht einen anderen Weg und die CE sollte demnach für die jeweilige Position der involvierten Person im Buying Center optimiert sein. Obwohl im B2C Kontext immer häufiger Möglichkeiten zur Individualisierung geboten werden, ist diese Praktik in B2B Geschäften stärker ausgeprägt, da nicht nur Produkte, sondern auch Prozesse an Kunden angepasst werden können, was in weiterer Folge zu einer Individualisierung bzw. Adaption der Customer Journey beiträgt. Zusätzlich sind B2B Kundenbeziehungen generell von höherem Wert geprägt. Der Verlust eines Multimillionen-Kunden kann enorme Folgen für die jeweilige Organisation nach sich ziehen. Im B2C sind Massengeschäfte üblich, wobei der Verlust oder Gewinn eines*einer einzelnen Kunden*Kundin den Erfolg des Unternehmens nicht entscheidend beeinflusst (Maechler et al., 2017, p. 3). Traditionell wird davon ausgegangen, dass der B2B Kontext eine rationale und wirtschaftlich orientierte Entscheidungsfindung begünstigt. Fakt ist jedoch, dass die Erfahrungen von Geschäftskunden durch Interaktionen zwischen einzelnen Individuen geprägt sind. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Erfahrungen, welche in B2B Geschäften gemacht werden, stark dem B2C Kontext ähneln (Witell et al., 2020, pp. 2–3). Denn es ist naheliegend, dass das Erlebnis von Mitarbeiter*innen der Kundenseite bei der Interaktion mit Mitarbeiter*innen der Anbieterseite sowie mit physischen Geräten, Software und Dienstleistungen, kognitive, emotionale, verhaltensbezogene, sensorische und soziale Komponenten beinhaltet (Lemon & Verhoef, 2016, p. 70). Nachdem bei B2B Geschäften mehrere Mitarbeitende im Buying Center (siehe *B2B Kaufprozess*) in Austausch mit dem Anbieter sind, entsteht eine Vielzahl von Erfahrungen. Diese individuellen Erfahrungen können kollektive Wahrnehmungen des

Nachfragers gegenüber dem Anbieter unterstützen und umgekehrt. Aufgrund der vielen Beteiligten und individuellen Erfahrungen entsteht dadurch ein komplexes Konstrukt, welches das Verständnis der CE erschwert (Witell et al., 2020, pp. 2–3; Zolkiewski et al., 2017b, p. 174). Das Konstrukt der CE führt verschiedener Literatur zu Folge nicht nur im B2C, sondern auch im B2B Geschäft zu Rentabilitätssteigerung (Lecoeuvre et al., 2021, p. 5; McColl-Kennedy et al., 2019, pp. 8–10) Um das volle Potenzial des CE Konzepts ausschöpfen zu können, müssen Organisationen in Betracht ziehen, dass unterschiedliche Kundengruppen unterschiedliche Erwartungen haben und einen unterschiedlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Eine Firma, welche hundert Millionen Euro Geschäfte mit einem Kunden macht, kann genauso Kunden betreuen, welche jährlich nur ein paar hundert Euro einbringen. Die strategische Schlussfolgerung daraus ist, dass es sinnvoll sein kann, für die unterschiedlichen Kundenreisen unterschiedliche Erfahrungen zu schaffen. Ein weiterer B2B-relevanter Prozess, der selten im Sinne einer ganzheitlichen, nahtlosen CE optimiert wird, ist die Entwicklung oder Cokreation von kundenspezifischen Produkten. Ohne eine integrative Plattform, welche für beide Seiten (Kunden- und Anbieterseite) zugänglich ist und von Anbieterseite gepflegt wird, ist es kaum möglich, solche Projekte effizient zu gestalten. Für Kunden ist ein weiterer entscheidender Teil der CE der Prozessablauf, gerade bei versäumten Lieferungen oder Systemausfällen sind Neukunden besonders vulnerabel. Tritt dieser Fall ein, ist es besonders bedeutend, des Versäumnis durch eine nahtlose CE und guten After-Sales-Service auszugleichen. Denn wird die Experience als Ganzes von Kunden über alle Stadien hinweg als positiv aufgefasst, so kann es gelingen, Fehler auszugleichen, Kunden zu binden und auf lange Sicht zum Wiederkauf zu motivieren (Maechler et al., 2017, pp. 4–5).

Tabelle 1 - Konzeptualisierung von CE

Autor	Kontext	Konzept	Beitrag
Verhoef et al. (2009)	B2C (Einzelhandel)	Eine Strategie zur Gestaltung des Kundenerlebnisses, die sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen einen Mehrwert schafft.	Umfasst die Faktoren, die CE beeinflussen, einschließlich des sozialen Umfelds, der Serviceschnittstelle, der Einzelhandelsatmosphäre, des Sortiments, des Preises, der Einzelhandelsmarke, der Erfahrungen mit den Vertriebskanälen und der bisherigen Erfahrungen.
Rose et al (2012)	B2C (OCE im Verkauf)	Konzeptuelles Rahmenwerk zur Online Shopping Experience.	Liefert einen neuen Beitrag zur OCE, definiert die Variable <i>wahrgenommene Kontrolle</i> und deren vermittelnde Rolle, liefert neues Wissen bezüglich der Komponenten der OCE und deren Zusammenhang (der kognitive und affektive Erlebenszustand beeinflussen die Wiederkaufsabsicht nicht direkt, sondern über die Kundenzufriedenheit als Vermittler).
Ali & Omar (2014)	B2C (Hotellerie)	Bewertung der physischen und sozialen Umgebung als Determinanten der CE mit dem Ziel der Steigerung der Zufriedenheit und Wiederbesuchsabsicht.	Liefert einen Forschungsrahmen, der das physische und soziale Umfeld umfasst. Die Ergebnisse zeigen, dass das physische und soziale Umfeld gute Prädiktoren für die Kundenzufriedenheit und die Wiederbesuchsabsichten sind. Die Ergebnisse deuten auch darauf hin, dass die Kundenzufriedenheit positiv zur Wiederbesuchsabsicht beiträgt.
Zolkiewski et al. (2017)	B2B	Ein strategischer, dynamischer auf Co-Creation ausgerichteter Ansatz zum Verständnis des B2B Kundenerlebnisses.	Umfasst einen strategischen Rahmen für das Management von Kundenerfahrungen, in dem die Messung der CE im Vordergrund steht.
McLean (2017)	B2B (OCE)	Die Glaubwürdigkeit der Website & Informationsqualität nehmen Einfluss auf die OCE in einem B2B-Kontext haben. Die Untersuchung unterstreicht den Bedarf an Online-Kundenservice.	Die Informationsqualität und die Glaubwürdigkeit einer Website haben einen signifikanten Einfluss auf die erfolgreiche Informationssuche. Jeder dieser Faktoren hat in weiterer Folge einen direkten Einfluss auf die OCE. Abhängig vom Erfolg der Informationssuche, wird Kundenservice benötigt oder eben nicht, um eine positive OCE zu schaffen.

McColl-Kennedy et al. (2019)	Fokus: B2B	Bezug auf Wertschöpfungselemente, Emotionen und kognitive Reaktionen, welche an den Touchpoints CE fördern.	Umfasst sechs Schritte zur Verbesserung des Verständnisses der CE: Einnahme der Kundenperspektive, Identifizierung der Grundursachen, Aufdeckung von Risikosegmenten, Erfassung der emotionalen und kognitiven Reaktionen der Kunden, Erkennung und Verhinderung von Umsatzeinbußen und die Priorisierung von Maßnahmen zur Verbesserung der CE
Witell et al. (2020)	B2B	Bezug auf ein multidimensionales Konstrukt der CE und Erstellung eines Rahmenwerks zum CEM basierend auf vier Dimensionen.	Die Dimensionen der Antworten als Ergebnis auf die CE (emotional, verhaltensbezogen, sensorisch und kognitiv) sind von der jeweiligen Kundenposition abhängig. Während Individuen in Organisationen eher emotional, sensorisch, verhaltensbezogen reagieren, zeigen Personen, welche Teil einer funktionalen Abteilung wie dem Einkauf sind, eher kognitiv basierte Reaktionen.

Anmerkung: Dies ist eine Tabelle. Es handelt sich um eine eigene Darstellung.

Kapitel 2: Digitale Touchpoints im B2B

Digitale Marketingkommunikation (fortan DCM) beschreibt die Nutzung der neuesten Technologien oder Tools zur Verbreitung integrierter, prägnanter und messbarer Kommunikation, um eine gute Beziehung zu Kunden aufzubauen. DCM besteht aus den Bereichen Branding, Werbung, Content Marketing und Interaktivität. Marken treiben die Unternehmensleistung voran, indem sie die Marktwahrnehmung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens beeinflussen; so bringen sie die Verbraucher dazu, einen Aufschlag für den wahrgenommenen Wert zu zahlen. Mehreren Studien zufolge nutzen B2B Unternehmen digitale Kanäle vermehrt, um neue Kunden zu gewinnen, langfristige Beziehungen zu Verbrauchern zu pflegen und die Markenbekanntheit zu steigern (Pandey et al., 2020, p. 1194). Digitale Marketing-Toolkits eignen sich gut für B2B Unternehmen, da sie auf Zwischenhändler in der Wertschöpfungskette abzielen, Wertangebote entwickeln, die sich auf den wirtschaftlichen Wert konzentrieren, und mit weniger Kunden bei größeren Einzeltransaktionen zu tun haben (Lilien, 2016, p. 544). Da Geschäftskunden inhaltsorientiert und technisch versiert sind, fühlen sie sich bei der Kommunikation über digitale Kanäle wohl. Ihre Aufmerksamkeit für digitale Ressourcen und ihre Neigung, soziale Medien in den Kaufprozess einzubeziehen, haben die Diskussion über digitale Marketingstrategien für B2B Märkte angestoßen (Vieira et al., 2019, p. 1088). Die Untersuchung von Minsky und Quesenberry (2016) bestätigt diesen Trend. Demnach behaupten über 80% der befragten Unternehmenskunden, dass soziale Inhalte bereits Kaufentscheidungen beeinflusst haben.

Die Strategie des digitalen B2B-Marketings unterscheidet sich von der Strategie des digitalen B2C Marketings vor allem in Bezug auf den Schwerpunkt und den Ansatz. Auf B2B Märkten liegt der Schwerpunkt im Wesentlichen auf dem Marketing für die

Wertschöpfungskette (Lilien, 2016, p. 544), wobei das Augenmerk auf der Segmentierung von Leads, der Bereitstellung von Inhalten und dem Engagement von Abonnenten liegt (Vieira et al., 2019, p. 1088). Im B2C Kontext hingegen liegt der Schwerpunkt der digitalen Marketingstrategie auf dem Markenaufbau und der Endverbraucherreise, einschließlich Kauf- und Nachkaufaktivitäten (Lilien, 2016, p. 544). B2B Content-Marketing zielt darauf ab, relevante und aktuelle Inhalte zu erstellen, zu verbreiten und zu teilen, um die Verbraucher bei ihren Kaufentscheidungen zu unterstützen, anstatt direkt für ein Produkt zu werben (Holliman & Rowley, 2014, p. 281; Pandey et al., 2020, p. 1194).

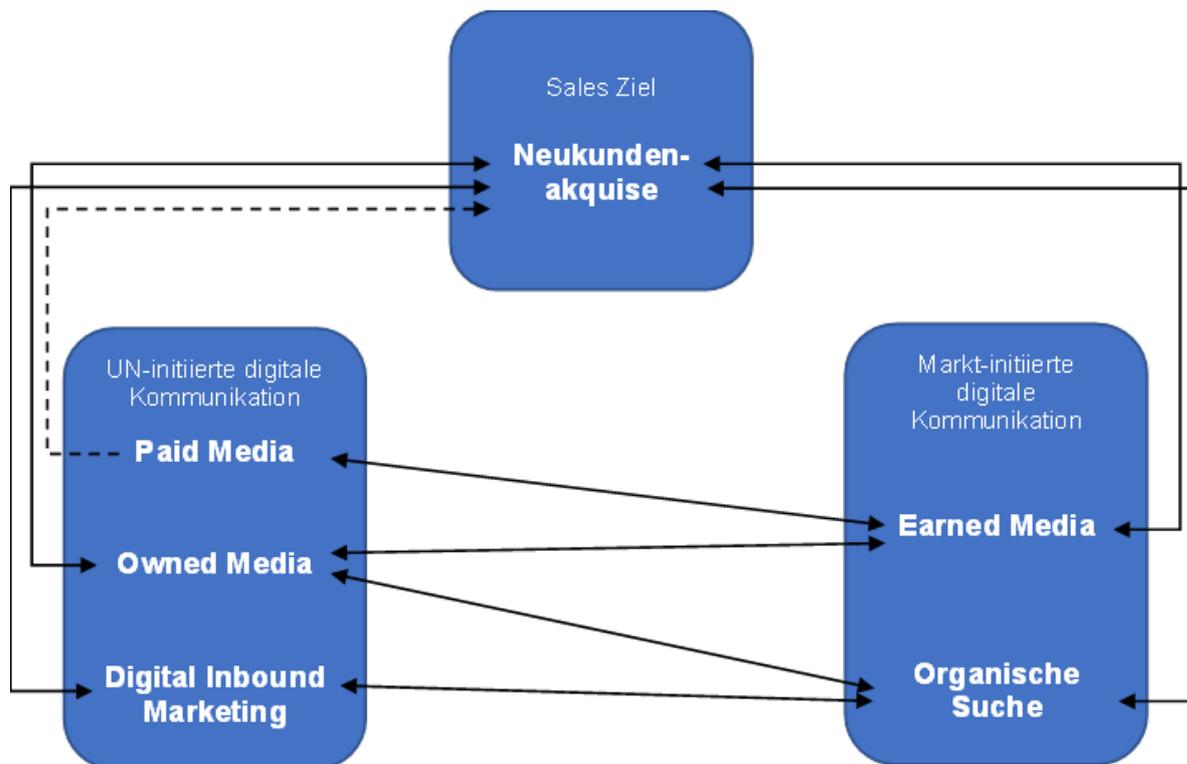
Als Touchpoint wird der Zeitpunkt bezeichnet, an dem ein Kunde mit einem Unternehmen oder dessen Assets interagiert und ist somit in der Regel der kürzeste Abschnitt der Customer Journey (Chatzopoulos & Weber, 2018, p. 189). Laut Wyner (2003, p. 7) sind nicht alle Berührungspunkte für Kunden gleich wichtig. Touchpoints im B2B Kontext umfassen alle verbalen und nonverbalen Vorkommnisse, die ein Geschäftskunde bewusst oder unbewusst im Zusammenhang mit einem Anbieter erlebt (Homburg et al., 2017, p. 384). Touchpoints umfassen somit verschiedene Formen der Interaktion mit unterschiedlichen Akteuren. Diese Akteure können aus dem Anbieterunternehmen, dem Kundenunternehmen oder Partnerunternehmen (z. B. Unternehmen, die ausgelagerte Dienstleistungen erbringen) stammen, oder sie können in das breitere verbundene Ökosystem eingebettet sein (Zolkiewski et al., 2017a, p. 175). Innerhalb jedes Unternehmens sind an den Touchpoints verschiedene funktionale und organisatorische Einheiten sowie Einzelpersonen beteiligt, die auf unterschiedlichen Hierarchieebenen tätig sind. So können beispielsweise leitende Angestellte eines Zulieferunternehmens (hierarchische Ebene) einen langfristigen Vertrag mit der Beschaffungsabteilung des Kundenunternehmens (funktionale Ebene) aushandeln. In diesem Fall betreffen die Interaktionen einzelne Nutzer und Manager (individuelle Ebene)

und kollektive Einheiten (funktionale Ebene). Es entsteht eine zusätzliche zeitliche Komplexität. Da verschiedene Akteure (die sowohl individuell als auch im Namen einer funktionalen Einheit handeln) an verschiedenen Berührungspunkten in verschiedenen Phasen der Customer Journey beteiligt sind, ist nicht unbedingt ein einzelner Akteur an der gesamten Customer Journey beteiligt (Witell et al., 2020, pp. 422–423). Wie oben erläutert umfasst jede Phase im Kaufprozess verschiedene Arten von Berührungspunkten, an denen das Unternehmen, der Kunde, Partnerfirmen oder andere Akteure aus dem weiteren Ökosystem beteiligt sind (Witell et al., 2020, p. 423). Im B2B ist dadurch ein *multidisziplinärer Ansatz* erforderlich, um das Kundenerlebnis über verschiedene Touchpoints welche sich innerhalb oder außerhalb der Organisation befinden zu managen und zu verwalten (Lemon & Verhoef, 2016, p. 84; Witell et al., 2020, p. 423). Damit wirft sich eine entscheidende Frage auf, nämlich wer bei der Vielfalt an Akteuren in B2B Unternehmen für die Steuerung der Touchpoints verantwortlich ist (Witell et al., 2020, pp. 423–424).

Medienkategorien in der digitalen B2B-Kommunikation

Die Medien, welche in der digitalen B2B Kommunikation zum Einsatz kommen, lassen sich in fünf Überkategorien einteilen, welche dabei helfen, die CE zu verstehen. Vieira et al. (2019, p. 1096) haben ein Modell entwickelt, welches den Einfluss der unterschiedlichen Medienkategorien auf Sales Ziele, wie die Neukundengewinnung beschreibt, welches auch das Ziel ist, das im Rahmen dieser Arbeit behandelt wird (siehe *Abbildung 6*). Die fünf betrachteten Medienkategorien sind Paid, Owned und Earned Media, als auch Digital Inbound Marketing und Organic Search. Die einzelnen Arten werden in den folgenden Kapiteln im Detail beschrieben.

Abbildung 6 - O-I-E-O Modell



Anmerkung: Es handelt sich um eine Grafik zur Beschreibung der Zusammenhänge der fünf digitalen Medienkategorien und dem Sales Ziel *Neukundengewinnung*. In Anlehnung an Vieira (2019, p. 1096). Die durchgezogenen Pfeile zeigen bidirektionale Kausalität an, während die gestrichelten Pfeile unidirektionale Kausalität anzeigen.

Paid Media im B2B Kontext

In der Marketingliteratur wird Paid Media als eine Art von Medien innerhalb des digitalen Ökosystems eines Unternehmens definiert, für die bezahlt werden muss, wie etwa gesponserte Werbung auf Sozialen Netzwerken (Paid Social) oder Google (Paid Search). Im Kontext des digitalen Marketings erweisen sich bezahlte Medien als hochprofitabler Ansatz. Die Kosten für bezahlte Medien in der digitalen Welt sind in der Regel gering und der daraus generierte Umsatz verhältnismäßig hoch (Vieira et al., 2019, pp. 1089–1090). Frühere Untersuchungen deuten darauf hin, dass sich bezahlte Medien positiv auf die Unternehmensergebnisse auswirken. Fang et al (2015, p. 419) fanden heraus, dass bezahlte Medien die Klickraten und den Umsatz positiv beeinflussen. Für den Erfolg sind dabei die

Positionierung des Unternehmens bzw. von Websites in Suchmaschinen, die Kosten der Kundengewinnung, die effektiven Nutzung von Long-Tail-Keywords (fokussierte, lange Keywords) und die Suchimpressionen bzw. Klickraten verantwortlich (Vieira et al., 2019, pp. 1089–1090).

Owned Media im B2B Kontext

Owned Media sind in der Literatur alle Medien, welche im Eigentum des Unternehmens sind und von diesem auch verwaltet werden. Bei Owned Media bezahlt das Unternehmen im Gegensatz zu Paid Media keine Außenstehenden für die Erstellung oder Promotion von Inhalten. Für Owned Media im digitalen Kontext sind Websites das beste Beispiel. Websites sind in den meisten Fällen im Eigentum des Unternehmens und werden zusätzlich vom Unternehmen (evtl. in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur) verwaltet und betreut (Vieira et al., 2019, p. 1090). Eigene Medien (Owned Media) können laut Vieira et al. (2019, p. 1090) neue Verkäufe positiv beeinflussen, da unterschiedliche Inhalte beispielsweise auf Websites die Kaufabsicht erhöhen können. Daher schenken Vermarkter generell den Owned Media neben den Paid Media-Aktivitäten ein ebenso großes Maß an Aufmerksamkeit (Vieira et al., 2019, p. 1090).

Earned Media im B2B Kontext

Earned Media sind die Medienaktivitäten, die Kunden, Partner und andere Akteure für die Organisation generieren und produzieren. Das Unternehmen hat nur sehr wenig oder in den meisten Fällen keine Kontrolle über die Erstellung und Verbreitung dieser Art von digitalen Inhalten. Empirische Modelle von Marketingphänomenen in digitalen Kontexten charakterisieren verdiente soziale Medien gewöhnlich als nutzergenerierte Aktivitäten wie Likes, Shares und Kommentare. Informationen aus einer sozialen Quelle werden als

einflussreicher angesehen, um Kundenmeinungen zu beeinflussen und in weiterer Folge Kaufverhalten auszulösen. Denn Personen, welche sich in einer der eigenen ähnelnden Position befinden wird generell mehr Vertrauen entgegengebracht, als Unternehmen, welche ein gewisses Verkaufsziel zu erfüllen haben (Stephen & Galak, 2012, p. 626; Vieira et al., 2019, p. 1090).

Digitales Inbound Marketing

Digitales Inbound-Marketing steht für Marketingstrategien, bei denen potenzielle Kunden freiwillig auf die Website eines Unternehmens gelockt werden (Vieira et al., 2019, p. 1090). Dieser Ansatz basiert auf maßgeschneiderten Inhalten, persönlicher Interaktivität und Engagement der Interessent*innen, damit ein organisches Auffinden des Anbieters überhaupt ermöglicht wird (Dinner et al., 2014, p. 543). Beispiele dafür sind Inhalte mit Mehrwert (Content Marketing), welche in Form von Blogs, Social-Media-Beiträgen, Whitepapers und anderen Formaten auf digitalen Plattformen veröffentlicht werden können. Der Schwerpunkt des digitalen Inbound-Marketings liegt darauf, potenzielle Kunden zu finden, indem ihre Bedürfnisse mit spezifischen Inhalten abgeglichen werden, um sie in aktive Kunden zu verwandeln (Vieira et al., 2019, p. 1090). Es handelt sich dabei um eine Pull-Marketing Strategie, wobei Unternehmen Kunden durch diverse mehrwertliefernde Inhalte auf die Unternehmenswebsite leiten (Holliman & Rowley, 2014, p. 269). Mittels dieses kundenzentrierten Ansatzes gelingt es Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen vorzuschlagen, welche auf den Aktivitäten, Erfahrungen, Interaktionen und Profilen der Käufer basieren, um potenzielle Kunden effektiver und effizienter ansprechen und in weiterer Folge Gewinne erzielen zu können. Inbound-Marketing erzeugt Kundenengagement und ist effektiver bei der Umwandlung von potenziellen Leads in effektive Kunden. Daher entwerfen

Vermarkter sorgfältig digitale Inhalte mit relevanten Informationen, Schlüsselwörtern und Meta-Tags (Informationen über die Struktur der Webseite u.a. für Suchmaschinen), sodass die Suchanfragen von B2B Käufern sie zur Webseite des Unternehmens führen (Vieira et al., 2019, p. 1090).

Organische Suche

Die fünfte und letzte Medienkategorie, welche im Rahmen dieser Arbeit behandelt wird, ist die Organische Suche bzw. Organic Search. Sowohl die organische als auch die bezahlte Suche bezeichnen die Besuche, die durch einen Klick auf Beiträge in Suchmaschinen (z.B. Google) entstehen. Die organische Suche sorgt dabei für kostenlosen Traffic auf der Website des Unternehmens und ist somit im Gegenteil zu der bezahlten Suche nicht dem Paid Media unterzuordnen (Kannan & Li, 2017, p. 34). Wenn Unternehmen die spezifischen und am häufigsten gesuchten Begriffe kennen, können sie diese Informationen im Sinne von SEO (organische Suchmaschinenoptimierung) für die Veröffentlichung präziser Inhalte auf der Website nutzen. Ein positives Niveau der organischen Suchmaschinenoptimierung kann also die Rankingposition in der Suchmaschine erhöhen, in weiterer Folge Besucher zufriedenstellen, indem sie auf die erwarteten Inhalte stoßen und erneut die Neukundenakquise unterstützen (Vieira et al., 2019, p. 1091).

Digitale Kanäle zur B2B Kommunikation

Diverse digitale Kanäle können zur Schaffung und Förderung einer ganzheitlichen digitalen CE im B2B eingesetzt werden. Die verschiedenen Kanäle können in der Regel auch einer oder mehrerer der im obigen Kapitel *Medienkategorien in der digitalen B2B-Kommunikation* genannten Kategorien zugeordnet werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Kanäle *Social Media*, *Website*, *Newsletter* und *Online-Portale* näher eingegangen.

Social Media als Kanal im B2B Kontext (Owned, Earned & Paid Media)

Mit dem jüngsten Aufkommen der Nutzung von sozialen Medien als Datenquelle bieten soziale Medien im B2B Kontext neue Möglichkeiten zur Verbesserung der Effektivität des Vertriebssystems. Der Verkaufsprozess wird mehr und mehr durch das Internet und insbesondere durch soziale Medien beeinflusst (Meire et al., 2017, p. 27). Obwohl Michaelidou et al. (2011, p. 1153) darauf hinweisen, dass die Einführung sozialer Medien in B2B Unternehmen im Vergleich zu B2C Märkten langsamer verläuft, wurde der Nutzen sozialer Medien im B2B bereits in mehreren Arbeiten bestätigt. Giamanco und Gregoire (2012, p. 91) und Rodriguez et al. (2012, pp. 367–369) schlagen drei Phasen vor, in denen soziale Medien (LinkedIn, Twitter und Facebook) genutzt werden können. Die Phasen sind das Schaffen von Chancen durch Prospecting, also die Suche nach neuen Prospects (siehe Kapitel *B2B Kaufprozess*), die Qualifizierung bzw. das Verstehen dieser Leads und das Beziehungsmanagement bzw. das Pflegen der Beziehungen. In der ersten Phase können soziale Medien eingesetzt werden, um potenzielle Käufer zu identifizieren. In der zweiten Phase wird die Qualität dieser Leads anhand der in den sozialen Medien verfügbaren Informationen geprüft (z. B. *Hat diese Person die Befugnis zum Kauf?, Verfügt sie über ein Budget?*) und schließlich können sozialen Medien auch zur Aufrechterhaltung des Kontakts zu bestehenden Kunden im Sinne der Pflege dieser Beziehungen genutzt werden (Meire et al., 2017, pp. 27–28). Die Arbeiten haben gezeigt, dass die Nutzung sozialer Medien einen positiven Einfluss auf die Ergebnisse von Prospektierungs- und Qualifizierungsaktivitäten hat (Giamanco & Gregoire, 2012, p. 93; Rodriguez et al., 2012, p. 375). Soziale Medien werden als ein Instrument anerkannt, mit dem der Verkaufsprozess kostengünstiger und effektiver gestaltet werden kann, und werden als Erweiterung und Vervollständigung des CRMs im traditionellen Sinn betrachtet.

Website als Kanal im B2B Kontext (Owned Media)

Websites bieten eine Plattform für Kunden, um mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten (Vieira et al., 2019, p. 1090). Auf ihren Websites werben die Unternehmen mit Informationen zum Unternehmen wie der Strategie, den Zielen, dem Ansatz zum Thema Nachhaltigkeit uvm., als auch mit Produkt- und Serviceportfolios, Pressemitteilungen, Videos und Podcasts um Kund*innen (Vieira et al., 2019, p. 1090). Kunden, die sich im Online-Umfeld bewegen, treffen auf zahlreiche Komponenten, die ihre Erfahrungen mit der Website beeinflussen können. Auf der Website interpretieren Kund*innen die verschiedenen Inhalte (Text, Bilder, Video und Audio) sowohl aus kognitiver als auch aus affektiver Sicht, was Einfluss auf die OCE des*der jeweiligen Kunden*Kundin nimmt. Dadurch erweist sich die Website als ein zentraler und umfassender digitaler Touchpoint für Kund*innen, welcher eine Vielzahl von Informationen und Links speichert und über alle Kaufphasen (siehe Kapitel *B2B Kaufprozess*) hinweg zum Einsatz kommen kann (G. J. McLean, 2017, pp. 658–659; Novak et al., 2000, p. 22).

Newsletter als Kanal im B2B Kontext (Owned Media)

E-Mail-Marketing wurde über eine lange Zeit als eine nicht vertrauenswürdige und von den Kunden nicht erwünschte Form der Marketingkommunikation angesehen. Heute hat sich der Status von E-Mail- und Newsletter-Marketing weitgehend geändert und es gilt als eine der effektivsten Marketingaktivitäten, welche zum Aufbau der Marke, zur Verbesserung der Beziehungen zu den Kunden, zur Gewinnung neuer Kontakte und zur Verkaufsförderung beiträgt. E-Mail-Marketing ist derzeit die meistgenutzte Form des digitalen Direktmarketings. Es ist eine kostengünstige, aber effektive Form der Ansprache von potenziellen oder bestehenden Kunden, um den Website-Traffic zu erhöhen und Umsätze zu steigern.

Newsletter und E-Mail-Marketing gelten als einer der effektivsten Kanäle in Bezug auf den ROI (Return on Investment). Beim Einsatz von E-Mail-Marketing müssen einige wichtige Kennzahlen zur Erfolgsmessung beachtet werden. Die wichtigsten KPIs (Key Performance Indicator) sind die Zustellrate (Delivery Rate), die Öffnungsrate (Open Rate) und die Durchklickrate (CTR), welche anhand von industriespezifischen Benchmarks überprüft werden sollten (Hudák et al., 2017, pp. 344–346).

Online-Portale als Kanal im B2B Kontext (Owned Media)

Online-Portale sind elektronisch gestützte bzw. computerbasierte meist unternehmenseigene Portale, welche gewisse (Self-)Services, Dokumente und Angebote für Kund*innen gebündelt online zur Verfügung stellen. Diese Portale erweisen sich als digitale Schnittstelle zwischen Unternehmen und Nachfragern (Bruhn & Hadwich, 2012, p. 451). Mittels des *Engaging-Faktors* soll es gelingen, das Wohlbefinden der Kunden auf dem Portal zu fördern in dem der Aufenthalt so angenehm wie möglich gestaltet wird. Dazu sollte das Interface (Benutzeroberfläche) passend gestaltet, störende Werbeanzeigen vermieden werden und die Navigation möglichst selbsterklärend konzipiert werden. Durch all diese Merkmale wird das Verweilen auf dem Portal begünstigt und im idealen Fall ein Flow-Zustand beim Nutzer geschaffen, indem ein Involvement entsteht, welches den User automatisch ans Portal fesselt. Neben dem *Engaging-Faktor* sind noch Themen wie *Effektivität und Effizienz, Nutzungsanreize, Navigation, Einfachheit der Suche, Support, Personalisierung, Struktur des Portals* und einige mehr zu beachten. Bedeutend ist es, die verschiedenen CE Dimensionen einzubeziehen und die Oberfläche des Portals dementsprechend zu gestalten (Bruhn & Hadwich, 2012, p. 456).

Kapitel 3: B2B Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter

Im Zuge der letzten Jahre und Jahrzehnte hat es einen drastischen Wandel im Informationsverhalten der Menschen gegeben. Immer mehr Unternehmen haben sich darin versucht, durch Online-Werbung Verkäufe zu erzielen, dabei aber teils ernüchternde Erfahrungen gemacht. Auch bei der Schaltung von Online-Werbung sollte nicht auf das Informationsverhalten der Kunden vergessen werden. In der ersten Phase der Customer Journey (siehe Kapitel *Customer Journey*) unterstützen Kaufangebote Kunden beispielsweise nicht bei der Informationsbeschaffung und werden zu keiner Befriedigung des Informationsanspruchs führen. In dieser Phase müssen Informationen in einer ansprechenden Form aufbereitet werden, um dem Anspruch potenzieller Kunden gerecht zu werden. Zusätzlich unterscheidet sich B2B Marketing erheblich vom B2C Marketing aufgrund des Vorgehens in Kauf- und Investitionsentscheidungen. Während im B2B Kontext die Gründe für eine Anschaffung generell rationaler Natur sind, werden beim Consumer Marketing sehr oft emotionale und impulsive Kaufentscheidungen gefällt. Auch wird im Bereich B2C in der Regel die Anschaffungsentscheidung und die Kaufentscheidung von ein und derselben Person getätigt, im Umgang mit Geschäftskunden ist hingegen darauf zu achten, dass die anschaffende Person in der Regel nicht gleich der entscheidenden Person ist. Daher muss darauf geachtet werden, wer die richtige Zielperson der Werbemaßnahmen ist (Heinrich, 2020, pp. 8–9).

Customer Journey

Allgemein gesprochen wird als Customer Journey einen Prozess bezeichnet, der eine symbolische Reise bildet, welcher ein*e Kunde*Kundin in Bezug auf ein Unternehmen, eine Leistung, ein Produkt oder eine Marke vor und bis hin zur Kaufentscheidung zurücklegt. Jedes

Unternehmen sollte sich der Reise der eigenen Kund*innen bewusst sein und wissen, welche Kontaktpunkte, sogenannte Touchpoints, Teil der Kundenreise sind. Grundsätzlich lässt sich eine Customer Journey bis zur Kaufentscheidung in drei Phasen unterteilen, die Bewusstseinsphase, die Überlegungsphase und die Entscheidungsphase (Seebacher, 2021, p. 51). Nach dem Kauf kommt noch die Nachkaufphase inklusive der verschiedenen Touchpoints ins Spiel, welche berücksichtigt werden muss, um eine nahtlose CE schaffen zu können. Je besser die Touchpoints auf den*die jeweilige*n Kunden*Kundin abgestimmt sind, desto idealer ist das Erlebnis und Wahrnehmung des*der Kunden*Kundin in Bezug auf das Unternehmen (Seebacher, 2021, pp. 51 - 53).

Kaufphasen entlang der Customer Journey

Modelle der Customer Journey sind in der Regel produkt- oder markenzentriert. Kund*innen durchlaufen während des Prozesses des Kaufs eines Artikels drei klare Phasen, jene vor dem Kauf (die Vorkaufsphase), jene während des Kaufprozesses (die Kaufphase) und jene, die auf den Kauf folgt (die Nachkaufphase). Hingegen umfasst die Inanspruchnahme von Services die Phasen Pre-Core-, Core- und Post-Core-Servicebedingungen (Witell et al., 2020, p. 423). Im Laufe dieses Prozesses, kommt der*die Kunde*Kundin an unterschiedlichen Kontaktpunkten in Berührung mit dem Anbieter. An jedem dieser sogenannten Touchpoints spürt der Nachfragende, in welcher Beziehung er*sie zum Anbieter steht. Durch die mehrdimensionale Natur der B2B Customer Journey, inklusive der diversen Touchpoints, erhält auch die CE im B2B Kontext einen multidimensionalen Charakter (Kuppelwieser & Klaus, 2021, p. 625. ; McColl-Kennedy et al., 2019, p. 10). Turner et al. (2019) bestätigen den multidimensionalen Charakter, indem drei Faktoren in Bezug auf die Beziehung zwischen Anbietendem und Nachfragendem sich als besonders relevant herausstellen. Die Autoren

nennen die Faktoren Vertrauen, Beziehung und Kommunikation, wobei das sich Vertrauen als besonders relevanter Punkt in Bezug auf die Beeinflussung der CE aus der Forschung herausstellt (Turner et al., 2018, p. 221). Da Vertrauen als Ergebnis aus Wahrnehmung verknüpft mit Emotionen hervorgeht, ist es wichtig, positive Emotionen von Beginn der Customer Journey durch die Schaffung einer angenehmen CE zu generieren (De Salles Canfield & Basso, 2017, p. 112; Turner et al., 2018, p. 221).

B2B Kaufprozess

Die Betrachtung des B2B Kaufprozesses entwickelte sich über Jahrzehnte ständig weiter. Von der reinen Betrachtung von singulären Transaktionen bis zur Konzeptualisierung von Customer Journeys und der CE wurde also viel theoretische Forschung betrieben. Bis in die 1950er-Jahre wurde ein B2B Kaufprozess rein basierend auf den Transaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager gelehrt, als Ergebnis einer beidseitigen Suche, in der Kunden Güter und Anbieter Kunden suchen. Nach einer beidseitigen Entscheidung (von Kundenseite für das Produkt des Anbieters und von Anbieterseite für den Kunden) findet ein Kauf zu den beschlossenen Bedingungen statt (Steward et al., 2019, p. 291). Nachdem bemerkt wurde, dass diese simple Betrachtung des Zusammenhangs nicht auf alle Kaufsituationen umgelegt werden konnte, wurde die Situation, welche vom Produkt oder der Leistung, der Industrie, der Umweltbedingungen, des Markts, der Technologien und der Zeitspanne abhängig ist, als zusätzliche Variable in die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager miteingebracht. Im nächsten Schritt wurde eine holistischere Betrachtungsweise eingenommen, bei der nicht mehr nur der B2B Kaufprozess isoliert, sondern ebenso die Faktoren, die den Prozess von außen beeinflussen und die Auswirkung der Interrelation dieser, betrachtet wird. Dieser Blickwinkel hatte zur Folge, dass B2B Kundenbeziehungen durch diverse Feedback- und

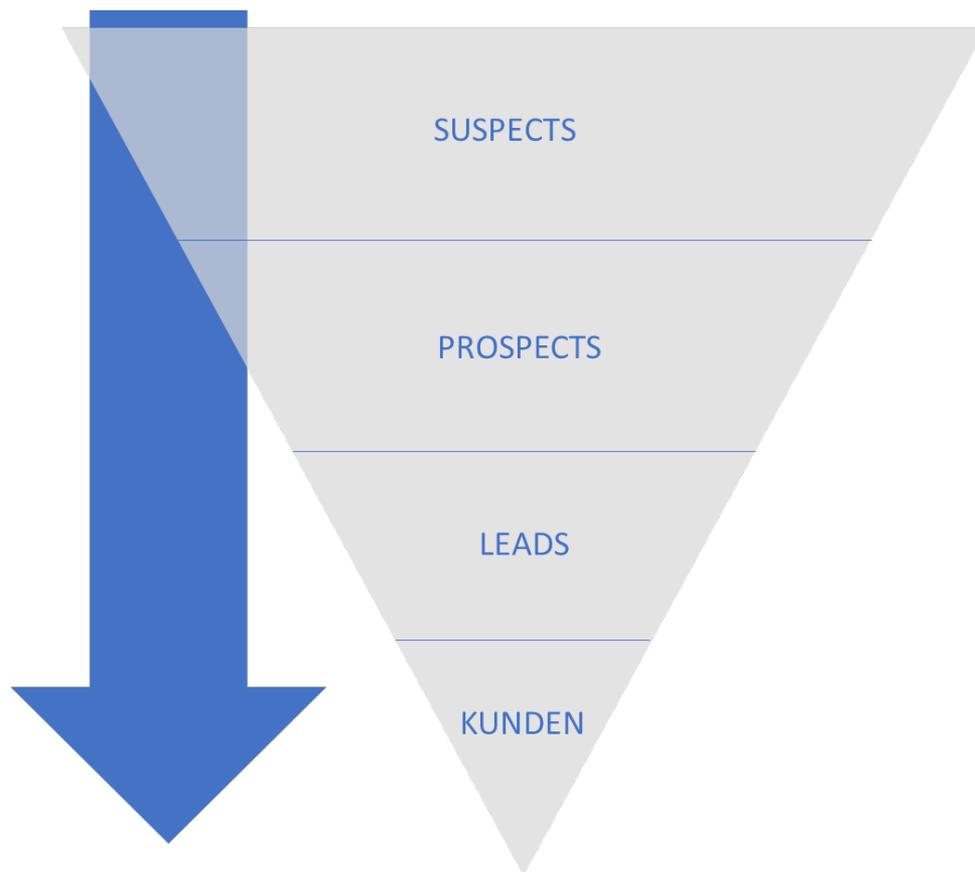
Abstimmungsrunden nicht länger einen linearen Charakter aufweisen. Diese Dynamik ist bis heute in Customer Journey Maps ersichtlich. Die nächste Stufe der Erforschung von B2B Kundenbeziehungen fokussiert sich auf Kundenantworten auf Unternehmensaktivitäten. Bei diesen Untersuchungen nahm die Organisation die aktive Position ein und die Reaktion von Kunden wurde untersucht. In den 1980ern wurden nicht mehr einzelne Transaktionen, Aktionen oder Reaktionen isoliert aus Kundenperspektive betrachtet, sondern Beziehungen wurden über längere Sicht analysiert. Daraus entwickelte sich dann in den späten 1980er Jahren und den frühen 1990ern die Betrachtungsweise ganzer Netzwerke. Teil der Betrachtung sind neben der Kunden-Anbieter-Beziehung auch Drittanbieter, Zwischenhändler, Agenturen und viele mehr. Die letztgültige Entwicklung in der Lehre über B2B Kaufprozesse entstand durch die Entstehung von digitalen Einkaufs- und Marketing-Technologien und behandelt die Customer Journey. Obwohl laut der Definition der Customer Journey (siehe Kapitel *Customer Journey*) im Zentrum die Transaktion steht, so werden die Aspekte Situation, Einflüsse, Beziehungen und Netzwerke dabei ebenfalls berücksichtigt. Der Sinn der Customer Journey besteht nicht darin, den Kaufprozess wiederzugeben, sondern in der Konzeptualisierung eines vielschichtigen Prozesses, welcher alle erfahrungsbezogenen Elemente der Interaktion zwischen Kunden, Anbieter und Dritten über die verschiedenen Touchpoints beinhaltet (Foscht et al., 2017, p. 298; Steward et al., 2019, pp. 423–429). Das Buying Center setzt sich aus verschiedenen Rollen zusammen, welche im Rahmen einer B2B CE berücksichtigt werden müssen. Es gibt die **Benutzer**, welche nach Kauf mit dem Produkt/der Leistung arbeiten werden, die **Beeinflusser**, welche Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen, indem sie wichtige Informationen liefern (beispielsweise über die maximal mögliche Größe des Produkts oder die erforderliche Kapazität), die **Einkäufer**, welche den Kauf formal abwickeln, die **Entscheider**, welche die Macht über die

Auftragsvergabe haben und die Kaufentscheidung treffen und die **Gatekeeper**, welche den Informationsfluss im Buying Center beeinflussen können und dadurch die Kaufentscheidung indirekt mitbeeinflussen können (Foscht et al., 2017, p. 298). Die B2B Customer Journey kann somit als eine Reihe von Beziehungsprozessen zur Erfüllung der geschäftlichen Anforderungen von Kunden konzipiert werden, welche in die Phasen Vorangebot, Verhandlung, Implementierung und Betrieb eingeteilt werden können. Jede dieser Phasen umfasst verschiedene Arten von Berührungspunkten, an denen das Unternehmen, der Kunde, Partnerfirmen oder andere Akteure aus dem weiteren Ökosystem beteiligt sind (Witell et al., 2020, p. 423).

Der Kundenakquisitionsprozess ist ein sehr komplexer Prozess, insbesondere in einem B2B Umfeld. Die Kaufentscheidungen von Unternehmen werden von einer Gruppe von Personen getroffen, welche als Buying Center (Foscht et al., 2017, p. 298) oder Decision Making Unit (DMU) bezeichnet wird und beruhen stark auf Budget- und Kostenüberlegungen (Meire et al., 2017, p. 27). Das Konzept des Verkaufstrichters bietet die Möglichkeit, den Kundenakquisitionsprozess zu beschreiben. In der Regel ist der Prozess in verschiedene Phasen unterteilt (D'Haen & Van den Poel, 2013, p. 545; Meire et al., 2017, p. 27). Es gibt jedoch verschiedene Zugänge zum Verkaufstrichter. Der Klarheit wegen und um einen standardisierten Rahmen zu schaffen, wird für diese Arbeit der vierstufige Verkaufstrichter von D'Haen und Van den Poel (2013, p. 545), herangezogen, siehe *Abbildung 7*. In der ersten Stufe gibt es nur eine Liste von Verdächtigen, sogenannte **Suspects**. Theoretisch betrachtet können das in einem B2B Kontext alle Unternehmen abgesehen vom aktuellen Kundenstamm sein. Dies sind alle potenziellen Neukunden, was bedeutet, dass die Liste sehr umfangreich ist. Daraufhin treffen die Organisationen in der Regel eine Auswahl anhand willkürlicher Regeln. Das Ergebnis dieser Auswahl ist die Liste der **Prospects**, der Interessenten. Prospects

sind Suspects, die bestimmte vordefinierte Merkmale erfüllen. Im nächsten Schritt werden die Prospects hingehend der Antwortwahrscheinlichkeit qualifiziert und kontaktiert. Die qualifizierten und kontaktierten Interessenten sind nun **Leads** für das Unternehmen. Kaufen diese Leads dann tatsächlich beim Unternehmen, dann wird der Lead in einen echten **Kunden** umgewandelt. Kunden machen somit die letzte Stufe im Sales Funnel aus (D'Haen & Van den Poel, 2013, p. 545; Meire et al., 2017, p. 27). D'Haen und Van den Poel (2013, p. 551) weisen auf den iterativen Charakter des Verkaufsprozesses hin, da das Modell jedes Mal neu geschätzt und verfeinert werden kann, wenn neue Rückmeldungen verfügbar sind. Beispielsweise liegen in einer ersten Phase nur Informationen über Kunden und Interessenten vor. Erst durch eine Profiling-Methode können die Interessenten identifiziert werden, die bestehenden Kunden ähnlich sehen und an das Verkaufsteam weitergegeben werden. Neben der Identifizierung von Prospects sind weitere Beispiele für den iterativen Charakter des Prozesses die Qualifizierung der Interessenten als gute oder schlechte Leads, die (Nicht-) Aufnahme eines Verkaufsgesprächs und der (Nicht-) Abschluss eines Geschäfts oder nicht (D'Haen & Van den Poel, 2013, p. 549; Meire et al., 2017, p. 27).

Abbildung 7 - Verkaufstrichter nach D'Haen und Van den Poel



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung eines vierstufigen Verkaufstrichters in Anlehnung an D'Haen und Van den Poel (2013, p. 545). Umso weiter unten im Verkaufstrichter, umso geringer wird die Anzahl der betrachteten Personen in der jeweiligen Phase.

Der Einsatz von digitalem Marketing zur Neukundenakquise im B2B

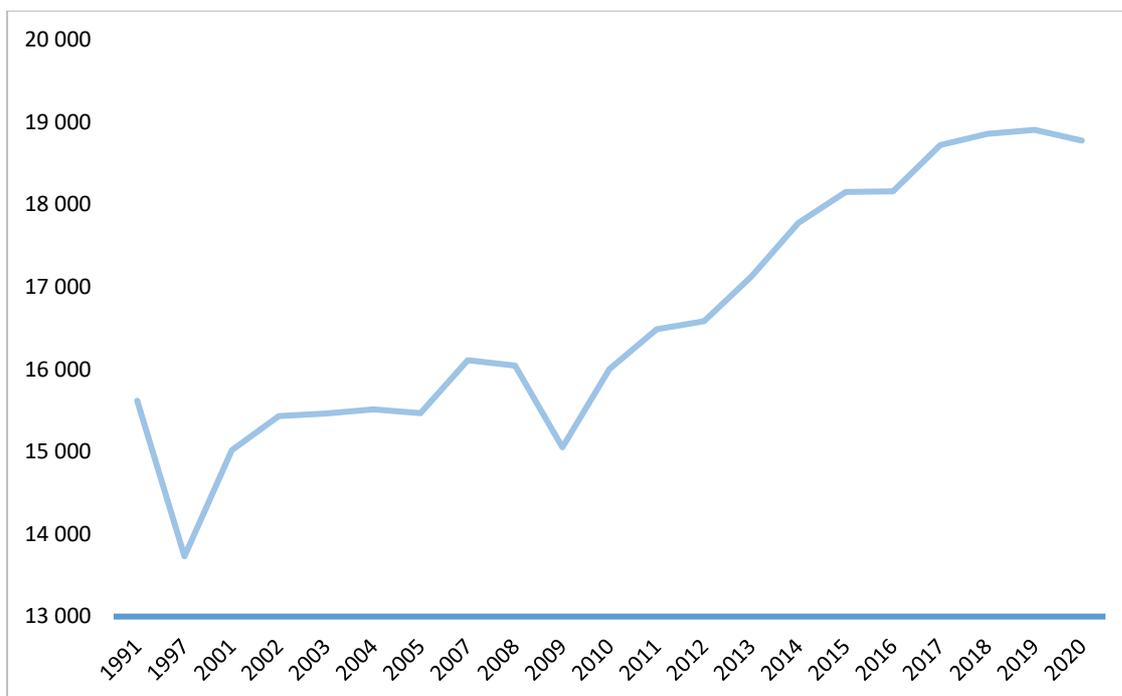
Viele B2B Unternehmen wenden sich in Richtung des digitalen Marketings, um neue Kunden zu gewinnen und der B2B Verkaufsprozess wird mehr und mehr durch das Internet und insbesondere durch soziale Medien beeinflusst (Meire et al., 2017, p. 27). Digitales Marketing bietet die Möglichkeit, interaktiv mit potenziellen Kund*innen in Kontakt zu treten und neue Leads durch zielgerichtetes Targeting zu generieren. Bis heute sind viele Organisationen der Meinung, dass digitales Marketing ausschließlich für B2C Unternehmen zielführend ist. Durch die digitale Präsenz erfolgreicher Unternehmen wie Cisco und IBM im B2B Bereich, verstehen immer mehr Organisationen, dass digitales Marketing nicht nur in

Bezug auf Konsument*innen, sondern auch bei Unternehmenskunden den Informationsfluss und das Vertrauen positiv beeinflussen können (Pandey et al., 2020, p. 1191). Die Auswahl eines neuen Lieferanten ist aus Kundensicht ein sehr wichtiger Prozess. Digitale Plattformen und das Internet ermöglichen das zeitgleiche Gegenüberstellen verschiedener Unternehmen. Wird im Sinne der Onlinepräsenz also auf eine transparente Informationsaufbereitung, welche auf die unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses abgestimmt ist, geachtet, kann ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz geschaffen werden. Oft haben Kunden nämlich bei einem Erstkauf große Probleme damit die relevanten Daten zu finden, um sich für, oder gegen den Kauf bei diesem Unternehmen zu entscheiden (Maechler et al., 2017, p. 4). Zusätzlich sollte die Rolle der anzusprechenden Person im Buying Center berücksichtigt werden. Während zu Beginn des Kaufprozesses vermutlich Personen im Einkauf sich Informationen über unterschiedliche Anbieter beschaffen, wird gegen Ende des Prozesses die Entscheidungsmacht bei einer anderen Person im Buying Center liegen. Diese Spezifikationen von B2B sollten bei der Erstellung und beim Auspielen digitaler Werbemaßnahmen berücksichtigt werden (Heinrich, 2020, pp. 9–11).

Kapitel 4: Spezifikationen der Glasverpackungsindustrie

Glas ist bereits seit Jahrtausenden ein bedeutsames Material für die Menschheit. Die Herstellung von Glas wurde erstmals im Alten Ägypten um 3000 v. Chr. dokumentiert. Seither wurde die Glasherstellung von verschiedensten Kulturen übernommen und weiterentwickelt. Mit der Herstellung von Hohlglas, also von Glasgefäßen und Flaschen, wie sie heute für die Verpackung, Aufbewahrung und Konservierung von Lebensmitteln, Getränken, Spirituosen, pharmazeutischen Produkten, Kosmetik und viele weitere Produkte eingesetzt werden, wurde im Römischen Reich begonnen. Ab dem 16. Jahrhundert wurde die Hohlglasherstellung von der europäischen Glasindustrie perfektioniert. Heute ist Glas ein bedeutsames Verpackungsmaterial, welches weltweit produziert und verwendet wird (Kurkjian & Prindle, 2005, pp. 795–797). Während der Verbrauch an Verpackungsmaterialien in Deutschland 2020 erstmals zu sinken begann (siehe *Abbildung 8*), steigt der Bedarf an Glas als Verpackungsmaterial weiterhin (Statista, 2022).

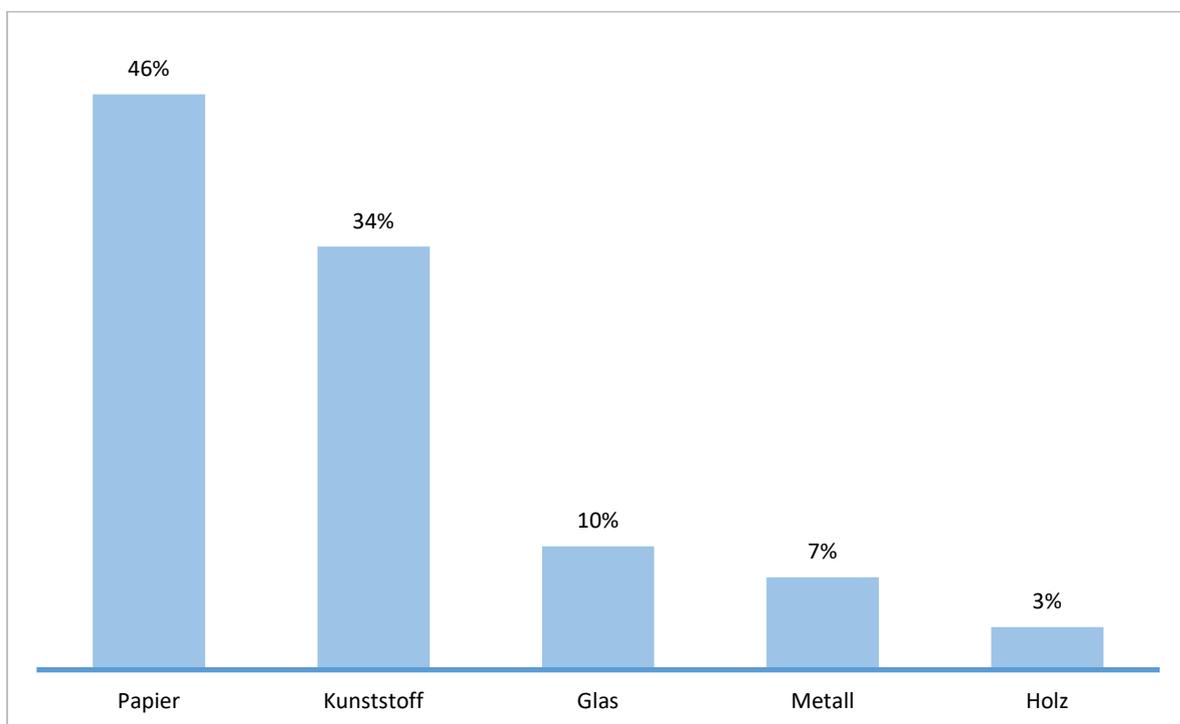
Abbildung 8 - Verbrauch von Verpackungen in Deutschland von 1991 bis 2020



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Abbildung von Statista (2022). Daraus wird ersichtlich, dass der Verbrauch an Verpackungen seit 2019 im Jahr 2020 erstmalig rückläufig war.

Als drittwichtigstes Verpackungsmaterial gemessen am Umsatz hat Glas eine bedeutsame Rolle am Verpackungsmarkt. Nach Papier und Kunststoff hält Glas etwa 10% der Umsatzanteile am Verpackungsmarkt im Jahr 2022 in Deutschland (Statista, 2023). *Abbildung 9* zeigt die Umsatzverteilung der Verpackungsindustrie in Deutschland 2022.

Abbildung 9 - Umsatzverteilung der Verpackungsindustrie in Deutschland im Jahr 2022



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Abbildung von Statista (2023). Daraus wird ersichtlich, dass Glas gemessen am Umsatz das drittwichtigste Verpackungsmaterial in Deutschland ist.

Marktsituation in der Glasverpackungsindustrie

Die Vorteile von Glas als Verpackungsmaterial sind klar. Es ist nachhaltig, inert und vollständig und unendlich recyclebar, wiederverwendbar und wiederauffüllbar. Zusätzlich ist es sicher für die Verpackung von Lebensmitteln und Getränken und schützt Inhalte vor externen Umwelteinflüssen (Debeaufort et al., 2021, pp. 49–50). Der Markt für

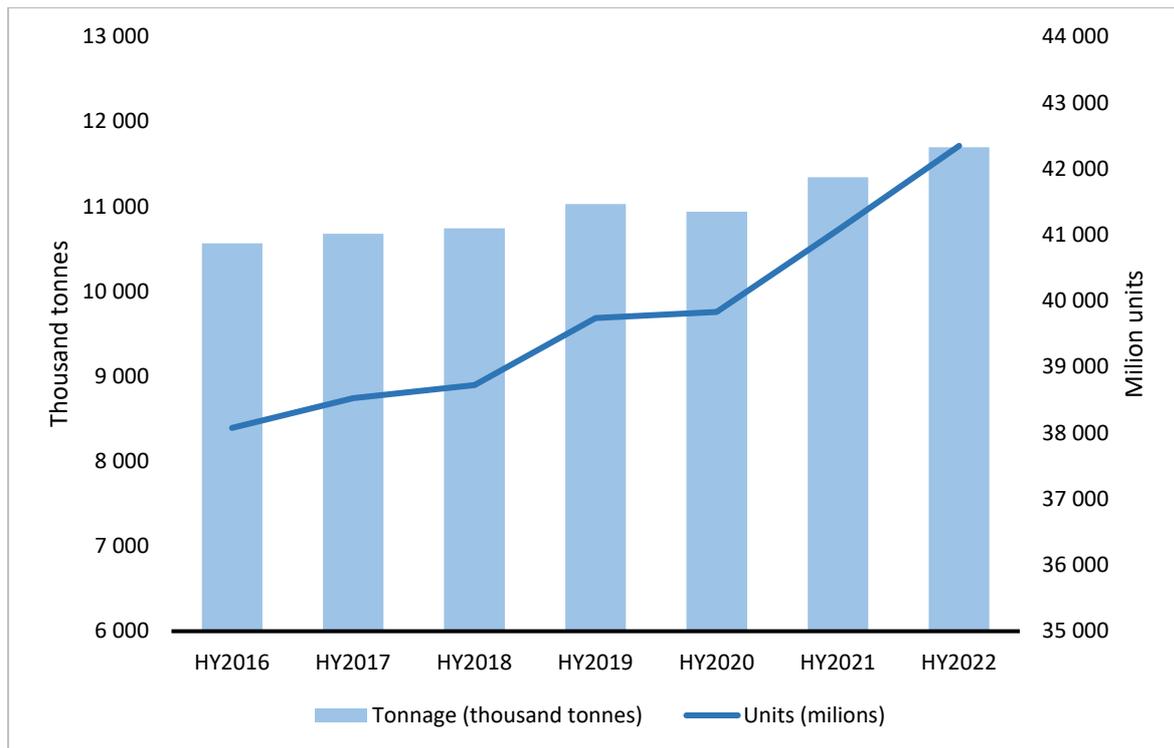
Glasverpackungen ist aufgrund der starken Präsenz der großen Akteure weltweit hart umkämpft und wettbewerbsintensiv. Es gibt einige Marktteilnehmer mit sehr großen Marktanteilen und wenige kleine Mitbewerber am Markt. Der Grund dafür liegt unter anderem darin, dass die Produktion von Glasverpackungen erhebliche Investitionen in Produktionsanlagen erfordert, was den Eintritt von neuen Wettbewerbern in dem Markt hemmt. Bei der Glasverpackungsindustrie handelt es sich um einen preissensiblen Markt (Marković et al., 2017, p. 281). Die Branche ist zusätzlich durch starke Konzentration und Konsolidierung geprägt, da große Unternehmen kleinere Mitbewerber aufkaufen und Übernahmen und Fusionen stattfinden (*Glass Packaging Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2022 - 2027)*, 2022). Die Produktion von Behälterglas ist eine energieintensive Industrie, welche hauptsächlich auf Erdgas und Elektrizität als Hauptenergiequellen angewiesen ist. Aufgrund der Verfügbarkeit verschiedener Ersatzstoffe (z.B. Karton, Kunststoff und Metall) und der Volatilität der Rohstoffpreise, des Energieeinsatzes und des Transports, ist die Branche immer wieder mit großen Herausforderungen konfrontiert (Marković et al., 2017, p. 286).

Entwicklung der Glasverpackungsindustrie über die letzten Jahre in Europa

Die steigende Nachfrage nach Glas als Verpackungsmaterial in den letzten Jahren ist zu betonen. Nachdem ein stetiger Abfall im Verbrauch von Glasmaterialien von 1991 bis 2011 zu verzeichnen war, steigt seither der Verbrauch wieder, wodurch viele Neukunden auf der Suche nach Glaslieferanten sind (Statista, 2019). Dieser Trend zur verstärkten Nutzung von Glasverpackungen hält an. Im ersten Halbjahr 2022 konnte die deutsche Behälterglasindustrie auf Tonnagebasis deutlich zulegen. Der Absatz wuchs im Vergleich zum Vorjahr um 5,4%. Dabei verzeichnete sowohl das Getränkeflaschensegment als auch das Segment

Verpackungsglas für Lebensmittel einen deutlichen Zuwachs (Streckel et al., 2022, p. 13). Auch die European Container Glass Federation (fortan FEVE) hat die wachsende Produktion von Glasverpackungen in Europa bestätigt. Im ersten Halbjahr 2022 erreichten Produktion und Gesamtverkäufe von Glasbehältern neue Rekordwerte und bestätigten das Tempo, das bereits für das Jahr 2021 registriert wurde. Die Produktion stieg 3,0% sowohl in Tonnen als auch in Stück zwischen dem ersten Halbjahr 2021 und dem ersten Halbjahr 2022. Tatsächlich erreichten die Gesamtverkäufe im selben Zeitraum ein Wachstum von 8,0% in Tonnen und 8,5% in Stück im Vergleich zum ersten Halbjahr 2021. Dadurch konnte die höchste Wachstumsrate seit dem ersten Halbjahr 2016 verzeichnet werden. Von der ersten Hälfte 2016 bis zur ersten Hälfte 2022 stiegen die Gesamtverkäufe von Behälterglas um 14,2% in Tonnen (1,5 Millionen Tonnen) und 13,0% im Sinne der Anzahl der produzierten Stück (5,3 Milliarden Stück) (Delle Selve, 2023). *Abbildung 10* zeigt diese Entwicklung. Ein wichtiger Faktor für dieses Wachstum ist die zunehmende Nachfrage nach umweltfreundlichen und recycelbaren Verpackungslösungen.

Abbildung 10 – Entwicklung der Produktion und des Absatzes von Glasverpackungen



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Abbildung von FEVE (Delle Selve, 2023). Die Abbildung zeigt die Entwicklung der Produktion als auch des Absatzes von Glasverpackungen in Europa im ersten Halbjahr jedes Jahres seit 2016. Sowohl die Anzahl der Stück, als auch die Tonnen an verwendetem Glas steigen kontinuierlich von Halbjahr zu Halbjahr.

Durch diese Entwicklung der Industrie in den vergangenen Jahren sind mehr Neukunden auf der Suche nach Glasverpackungen. Sowohl bestehende Kunden erweitern teilweise ihr Sortiment an Glasverpackungen als auch neue Kunden steigen teilweise auf Glas für die Verpackung ihrer Produkte, in erster Linie aus Nachhaltigkeitsgründen, um. Die Glasverpackungshersteller und -händler müssen sich um den Aspekt der Neukundengewinnung kümmern, um die neu eingetretenen Kunden am Markt zu überzeugen und für sich zu gewinnen.

Kapitel 5: Forschungsfragen

Diese Arbeit zielt darauf ab, einen wertvollen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs zu leisten, indem die digitale CE im B2B mit dem Ziel der Neukundengewinnung untersucht wird. Im Zuge der Arbeit soll somit die Gestaltung der Customer Journey an den einzelnen digitalen Touchpoints zur Schaffung einer ganzheitlichen digitalen CE in B2B Unternehmen, um Neukunden zu gewinnen, im Fokus stehen. Die Branche, anhand der diese Untersuchung ausgelegt wird, ist die Glasverpackungsbranche da hier eine Forschungslücke besteht und praktische Erfahrung aus diesem Fach in die vorliegende Arbeit miteinfließen kann. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, worauf es aus Kundensicht bei der idealen OCE entlang der verschiedenen Touchpoints ankommt.

Daraus lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten: *Wie werden digitale Medien bestmöglich eingesetzt, um eine ganzheitliche CE bei Neukunden im B2B Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsbranche zu schaffen?*

Kapitel 6: Methodik

Die Literaturrecherche der vergangenen Kapitel bildet die Grundlage für den empirischen Teil dieser Arbeit. Dieser zielt darauf ab, die Forschungsfrage, welche dem Kapitel 5 *Forschungsfragen* zu entnehmen ist, zu beantworten. Daher werden in diesem Kapitel die empirische Forschung erläutert, die verschiedenen Forschungsmethoden und Analyseverfahren vorgestellt und die für diese Arbeit gewählten Ansätze im Detail beschrieben. Im ersten Schritt wird die qualitative Forschung der quantitativen gegenübergestellt als auch die Forschungsmethode inklusive der Erhebungsmethode, die Analysemethode und die Auswertung der Daten erläutert. Das Ziel dieses Kapitel ist es, alle Methoden der empirischen Forschung aufzuzeigen, um die Wahl der geeigneten Methode für diese Arbeit im Detail begründen zu können.

Forschungsansatz

Um das für diese Arbeit geeignete Vorgehen auswählen zu können, ist es notwendig, bei der Bewertung der grundlegenden Forschungsansätze zu starten. Zunächst werden die verschiedenen Ansätze zu Forschen erläutert, anschließend die Auswahl und die Entscheidung begründet.

Grundlegende Forschungsansätze

Die erste Frage im Entscheidungsprozess zur Wahl der Forschungsmethode stellt sich dahingehend, ob sich die Forschungsfrage bereits mittels vorliegender Literatur beantworten lässt oder ob Daten durch empirische Forschung erhoben werden müssen, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen können. Grundlegend werden drei unterschiedliche Forschungsansätze unterschieden. Die Auswahl des richtigen Ansatzes kann durch folgende Fragestellung vereinfacht werden: *Wurden zu dieser Forschungsthematik*

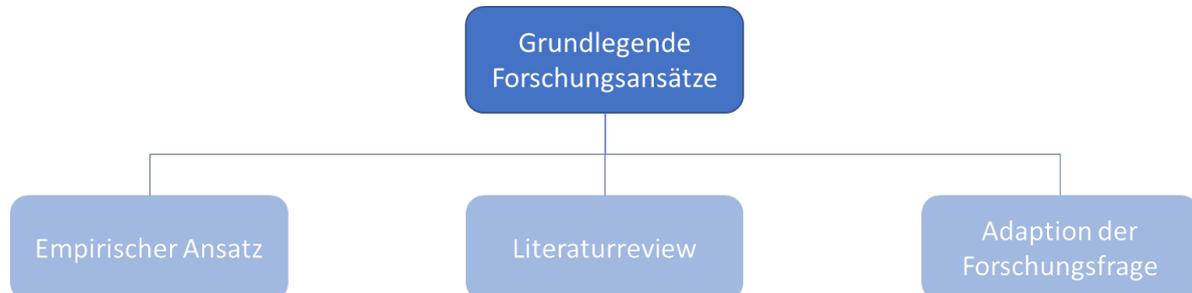
bereits Studien durchgeführt und wenn ja, wie sehen diese aus? Die möglichen Antworten auf diese Frage sind die Folgenden:

Antwort A: *Nein, zu dieser konkreten Frage wurden noch keine Studien durchgeführt. Jedoch liegen bereits Untersuchungen zu ähnlichen Themenstellungen vor.* Für diesen Fall ist ein **empirischer Ansatz** zu wählen.

Antwort B: *Einzelne Studien wurden zu dieser Forschungsfrage bereits durchgeführt. Was jedoch fehlt, ist eine aktuelle Darstellung der verschiedenen Ergebnisse.* Hier ist eine **Literaturreview** der richtige Forschungsansatz.

Antwort C: *Ja, zu der vorliegenden exakten Fragestellung wurden bereits aktuelle Studien durchgeführt.* In diesem Fall fehlt die Wissenslücke und die **Forschungsfrage** sollte **verändert** oder **adaptiert** werden. *Abbildung 11* zeigt die unterschiedlichen Forschungsansätze.

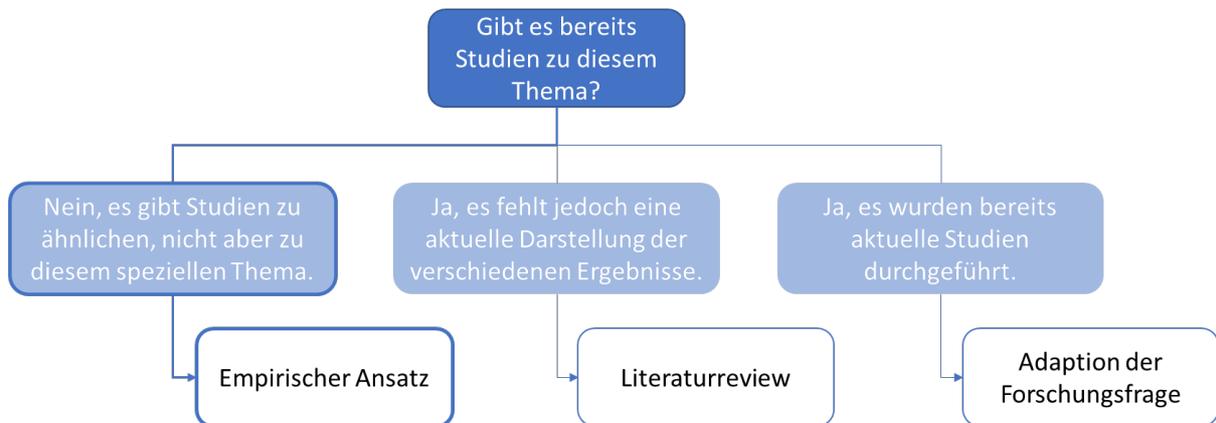
Abbildung 11 - Forschungsansätze



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung.

Auswahl des geeigneten Forschungsansatzes

Abbildung 12 - Wahl des Forschungsansatzes



Anmerkung: Dabei handelt es sich um eine Abbildung zur Auswahl des Forschungsansatzes. In Anlehnung an (Ritschl et al., 2016, p. 53).

Aus der Literaturrecherche ging hervor, dass bereits Studien zu ähnlichen Themen vorliegen, jedoch nicht zu diesem spezifischen Forschungsgegenstand (siehe *CE Konzept*). Es wurde also bisher kein Modell, welches die Schaffung einer ganzheitlichen digitalen CE im B2B Kontext zur Neukundengewinnung beschreibt, entwickelt. Aus diesem Grund lässt sich die Frage, ob bereits Studien zu diesem exakten Thema vorliegen mit nein beantworten und ein empirischer Forschungsansatz wird für diese Arbeit gewählt (siehe *Abbildung 12*).

Empirische Forschung

Empirie bezeichnet Wissen, welches sich sowohl auf systematische Erfahrungen als auch auf theoretische Modelle stützt. Bei der Empirie werden Aussagen getroffen, mit denen die Wirklichkeit auf eine spezielle Art beschrieben wird. Im Gegensatz zur Theorie ist diese Beschreibung der Wirklichkeit in der Praxis noch nicht ausreichend bewiesen. Der Übergang zwischen Empirie und theoretischem Wissen verfließt (Häder, 2019, p. 16).

Empirische Forschungsmethoden

In der Forschung wird grundsätzlich zwischen zwei paradigmatischen Forschungspositionen unterschieden, dem **qualitativen** und dem **quantitativen** Paradigma (siehe *Abbildung 13*). Die beiden Forschungsansätze unterscheiden sich dadurch, wie Erkenntnissen über die Realität erlangt werden. Die dahinter liegende Forschungslogik differenziert sich dahingehend, dass bei quantitativer Forschung Hypothesen aus bereits vorhandener Theorie abgeleitet werden, welche anschließend durch die Erhebung und Auswertung von Daten überprüft werden, während qualitative Verfahren Forschungslogik bilden. Hierzu kann verschieden vorgegangen werden. Die unterschiedlichen Vorgehen bei der qualitativen Forschung werden im folgenden Kapitel *Methoden der qualitativen Datenerhebung* näher erläutert. Bei qualitativer Forschung handelt es sich um Erfahrungsforschung, welche sich in der Regel mit Erleben, Erfahren und Wissen beschäftigt (Ritschl et al., 2016, p. 54). Ziel des qualitativen Paradigmas ist es, menschliches Verhalten zu verstehen. Diese Methoden verwenden interpretative Verfahren, um sich den Daten zu nähern und um den Prozess zu rekonstruieren (Raithel, 2008, p. 11). Gegenteilig dazu zielt das quantitative Paradigma darauf ab, die geschaffene Realität zu erklären. Quantitative Methoden versuchen individuelle Beziehungen zwischen Sachverhalten zu erforschen, indem durch einen Operationalisierungsprozess soziale Sachverhalte messbar gemacht und ausgewertet werden (Raithel, 2008, pp. 11–12).

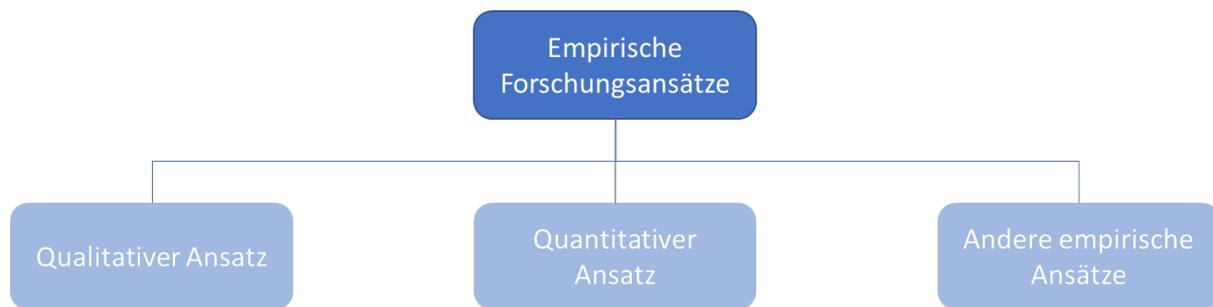
Qualitative Forschung ist eine Form der Forschung, bei der der*die Forschende Daten sammelt und interpretiert, so dass diese*r ebenso Teil des Forschungsprozesses ist wie die Teilnehmer*innen und die von ihnen gelieferten Daten. Qualitative Forschung verwendet ein offenes und flexibles Design und steht damit in Widerspruch zu dem Begriff der Rigorosität, der bei quantitativer Forschung von Bedeutung ist (Corbin & Strauss, 2015, pp. 4–5). Sowohl

die Erhebung der Daten als auch die Analyse dieser ist dabei mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Die Stichprobengrößen sind dabei im Allgemeinen kleiner, genauer gesagt meistens unter 100 Teilnehmenden, häufig nehmen sogar weniger als zehn Proband*innen an qualitativen Untersuchungen teil. Das hat zur Folge, dass diese Art der empirischen Forschung generell als nicht repräsentativ gilt. Das Ziel qualitativer Forschung ist es auch nicht, Aussagen zu treffen, welche verallgemeinerbar sind, sondern Erwartungen, Einstellungen und Motive von Individuen zu verstehen. Die Aussagen, welche aus qualitativer Forschung getroffen werden können, haben einen beschreibenden Charakter und sollten nicht in Zahlen erfasst werden. Das inhaltliche Verständnis von Theorien und nicht die Quantifizierung von Aussagen sollte im Vordergrund stehen (Steffen & Doppler, 2019a, pp. 2–4).

Im Gegensatz dazu untersucht die quantitative Forschung quantifizierbare Daten, wozu große, repräsentative Stichproben notwendig sind. Dabei findet ein exakt festgelegter Forschungsprozess inklusive standardisierter Methoden statt (Steffen & Doppler, 2019a, pp. 1–3).

Zusammenfassend gilt, dass für die Überprüfung von Hypothesen und für quantifizierbare Fragestellungen quantitative Forschung angewandt werden sollte, handelt es sich hingegen um Erfahrungsforschung, sollte tendenziell eher ein qualitativer Ansatz eingesetzt werden. Wenn beides nicht zutrifft, dann sollte ein anderer empirischer Ansatz gewählt werden.

Abbildung 13 - Empirische Forschungsmethoden



Anmerkung: Es handelt sich hierbei um eine eigene Darstellung.

Vorgehen bei der Empirischen Forschung

In der empirischen Forschung wird zwischen dem **deduktiven**, dem **induktiven** und dem **abduktiven** Vorgehen unterschieden.

Das **deduktive** Vorgehen ist bekannt im qualitativen Forschungsparadigma. Hier startet der Erkenntnisprozess mit den Daten und es wird von den spezifischen Datenergebnissen auf allgemeine Theoriebildung geschlossen. Analytische Verallgemeinerung dient zur Theoriebildung oder -bestätigung und kann in einem zweiten Schritt durch quantitative Forschung überprüft werden.

Das **induktive** Vorgehen, das besonders im quantitativen Forschungsparadigma bekannt ist, arbeitet dagegen von allgemeiner Theorie hin zu spezifischen Ergebnissen. Theorien werden zu empirisch überprüfbaren Hypothesen gemacht und die Stichprobe wird auf die Gesamtheit generalisiert. Wiederlegen die Daten die Theorie, führt es zu einer Kritik. Bestätigt sich die Theorie, gilt diese als gültig.

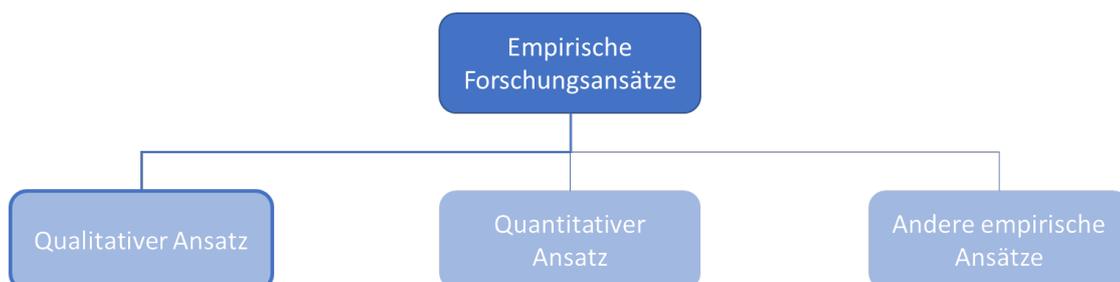
Das **abduktive** Vorgehen, wie es in der qualitativen Forschung verwendet wird, startet ebenfalls mit Daten, aber es sucht nicht nach Mustern, sondern nach unverständlichen Merkmalskombinationen. Dies führt zur Bildung neuer Hypothesen und ist ein kreativer

Prozess zur Theoriebildung. Es eignet sich weniger für betriebliche Marktforschung oder Bachelorarbeiten, da es zu viele Daten benötigt.

Auswahl der Empirischen Forschungsmethode und Vorgehen

Die Daten für diese Untersuchung sollen qualitativ erhoben werden, da bisher zwar bereits einige konzeptionelle Modelle in der Literatur zu CE oder Online-Medien im B2B erarbeitet wurden, keines jedoch die CE mit dem Ziel der Neukundengewinnung in der Glasverpackungsbranche betrachtet (siehe *Abbildung 14*). Für diesen speziellen Forschungsgegenstand wurde somit bisher kein Modell entwickelt, welches bereits quantitativ überprüfbar ist. Daher muss erst mittels qualitativer Forschung eine Theorie gebildet werden, die dann in weiterer Folge in Form einer anschließenden Untersuchung (quantitativ) überprüft werden kann. Die Tatsache, dass in einem qualitativen Forschungsprozess Daten zur Bildung von Theorien erhoben werden, woraus anschließend mittels analytischer Verallgemeinerungen Theorien gebildet werden, ist typisch für deduktives Vorgehen (Steffen & Doppler, 2019b, p. 11). Da Theorie gebildet wird, ist ein explorativer Ansatz zu wählen. Es sollen nämlich weder heterogene Stichproben bezüglich gewisser Merkmale (deskriptive Forschung), noch Ursache- Wirkungsprinzipien oder Hypothesen (kausale Untersuchungen) untersucht werden (Steffen & Doppler, 2019b, pp. 9–10).

Abbildung 14 - Wahl der empirischen Forschungsmethode



Anmerkung: Es handelt sich hierbei um eine eigene Darstellung.

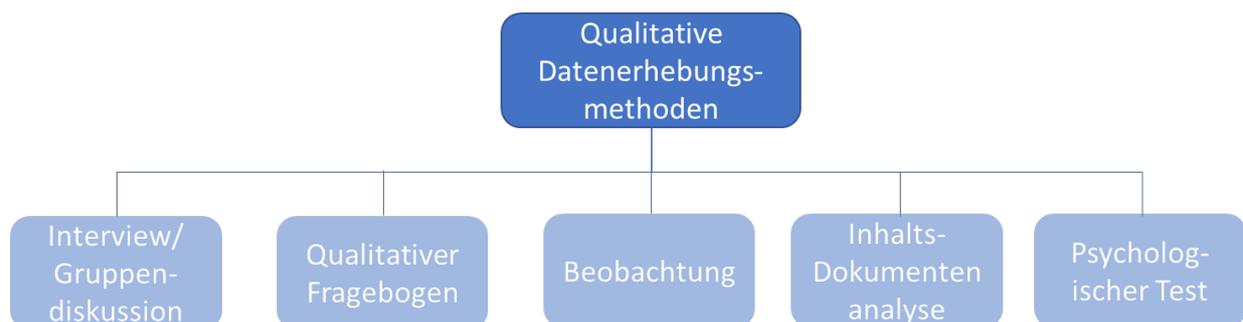
Qualitative Datenerhebung

Die Datenerhebung ist ein essenzieller Teil der empirischen Forschung. Dabei werden systematisch numerische und nicht-numerische Daten erhoben, um Forschungsfragen zu beantworten. Die Datenerhebung kann mittels unterschiedlicher Methoden durchgeführt werden, die sich hingehend der Vorgehensweise, des Aufwands und auch des Informationsgehalts der daraus resultierenden Daten unterscheiden.

Methoden der qualitativen Datenerhebung

Es wird zwischen sechs gängigen Techniken oder Methoden zur qualitativen Datenerhebung unterscheiden: Interview oder Gruppendiskussion, qualitativer Fragebogen, Beobachtung, qualitative Inhalts-Dokumentenanalyse und psychologischer Test (Döring & Bortz, 2016, p. 322; Steffen & Doppler, 2019a, pp. 29–42). *Abbildung 15* zeigt die gängigsten qualitativen Datenerhebungsmethoden im Überblick.

Abbildung 15 - Qualitative Datenerhebungsmethoden



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Darstellung in Anlehnung an Steffen & Doppler (2019a, pp. 29–42) und Döring & Bortz (2016, p. 322).

Interview und Gruppendiskussion

Qualitative Interviews kennzeichnen sich dadurch, dass der Verlauf der Befragung durch die Stellung offener Fragen stark von der*dem Interviewten beeinflusst wird. Diese offenen

Fragen müssen von den interviewten Personen in eigenen Worten beantwortet werden. Abhängig von dem Strukturierungsgrad des Interviews, wird das Gespräch stärker vom Interviewenden oder vom*von der Interviewten gesteuert. So wird bei strukturierten Interviews der Gesprächsverlauf schon im Vorhinein stark vom Befragenden beeinflusst, bei semi-strukturierten Interviews ist der Verlauf des Interviews teilweise vorgegeben und teilweise wird dieser durch den*die Befragte*n geprägt. Bei offenen Befragungen wird der Ablauf des Gesprächs hauptsächlich von der befragten Person gesteuert (Döring & Bortz, 2016, p. 365; Steffen & Doppler, 2019a, pp. 30–31). Gruppendiskussionen, auch Fokusgruppen genannt, sind ein weiteres Datenerhebungsinstrument in der qualitativen Forschung. Dabei interagieren zwischen sechs und zehn Teilnehmende frei miteinander. Der Gruppenleiter (Moderator) nimmt dabei eine zentrale Rolle, nämlich jene der Gestaltung und Initiierung des Geschehens in der Fokusgruppe ein. Die an der Gruppendiskussion teilnehmenden Personen werden während der Diskussion beobachtet und das Ergebnis wird gefilmt oder mindestens protokolliert (Naderer & Balzer, 2011, pp. 392–393; Steffen & Doppler, 2019a, p. 35).

Qualitativer Fragebogen

Unter der wissenschaftlichen Fragebogenmethode versteht sich das systematische und zielgerichtete Erfassen von Selbstausskünften (numerisch oder verbale) befragter Personen zum eigenen Verhalten und Erleben in schriftlicher Form. Die Erhebung der Daten erfolgt dabei, wie der Name schon sagt, durch einen wissenschaftlichen Fragebogen, den die Befragten selbstständig ausfüllen und in weiterer Folge digital oder analog zur Verfügung stellen (Naderer & Balzer, 2011, p. 398). Wird die Fragebogenmethode in einem qualitativen Setting angewandt, so wird zwischen unstrukturierten und halbstrukturierten schriftlichen

Befragungen unterschieden. Bei der unstrukturierten Befragung erhält der/die Befragte lediglich einen Gedankenanstoß, beispielsweise eine Arbeitsanweisung und muss zur Erfüllung dieser eine Art *Essay* verfassen. Zusätzlich dazu können ein paar offene Fragen gestellt werden. Bei der semi-strukturierten schriftlichen Befragung wird ein qualitativer Fragebogen als Erhebungsinstrument genutzt. Im Rahmen des Fragebogens werden offene Fragen gestellt, auf die der*die Befragte mit eigenen Worten antworten muss. Geschlossene Fragen werden dabei nicht gestellt. Bei der semi-strukturierten Befragung wird den Proband*innen eine Fragenliste ohne potenzielle Antworten vorgelegt. Dadurch sind die Befragungen etwas strukturierter und es kann sichergestellt werden, dass ähnliche Themen abgefragt werden. Dennoch sind die Teilnehmenden dazu gezwungen, in eigenen Worten zu antworten. Strukturierte Befragungen kommen nur in einem quantitativen Kontext vor, nicht in einem qualitativen (Döring & Bortz, 2016, pp. 401–403; Steffen & Doppler, 2019a, p. 38).

Qualitative Beobachtung

Die Beobachtung stellt eine Technik der Datenerhebung dar, bei der die Erhebung der Daten durch die sinnliche Wahrnehmung des*der Beobachtenden erfolgt. Es geht dabei also um die bewusste, systematische, zielgerichtete Wahrnehmung und Erfassung von Abläufen, die in Zusammenhang mit Gegenständen, Ereignissen oder Menschen in einer gewissen Umgebung bzw. einem bestimmten Kontext stattfinden. Zur Wahrnehmung können dabei alle menschlichen Sinnesorgane der beobachtenden Person aber auch unterstützende technische Sensoren herangezogen werden (Döring & Bortz, 2016, p. 324; Naderer & Balzer, 2011, p. 316). Die qualitative Beobachtung ist durch eine offene, nicht-strukturierte Herangehensweise charakterisiert, wodurch eine möglichst detailreiche Datenerfassung möglich ist und auch unerwartete Phänomene während der Forschung entdeckt werden

können. Die Methode der Beobachtung ist im Gegensatz zu anderen qualitativen Formen der Datenerhebung jedoch nur für spezielle Zwecke in der empirischen Forschung anwendbar (Döring & Bortz, 2016, p. 332; Steffen & Doppler, 2019a, pp. 39–40).

Qualitative Inhalts-Dokumentenanalyse

Unter der wissenschaftlichen Dokumentenanalyse ist die systematische, gezielte Erhebung und Aufbereitung von bestehenden bzw. vorgefundenen Kommunikationsinhalten in Form von Dokumenten, die das Erleben und Verhalten von Personen abbilden, zu verstehen. Bei der qualitativen Dokumentenanalyse wird auf bereits vorhandene Dokumente, welche unabhängig von der eigenen Forschungsfrage erarbeitet wurden, zurückgegriffen. Dabei kann es sich um persönliches oder amtliches Material handeln, welches in verbaler, narrativer, (audio-) visueller oder multimedialer Ausprägung vorliegt und einen qualitativen Charakter aufweist. Beispiele dafür sind Amtsdokumente, Protokolle, Briefe, Aufsätze, Online-Foren, Homepages, Fotos und viele mehr. Die Erhebung der Daten passiert somit nonreaktiv, also die vorliegenden Daten werden nicht durch eine Forschungstätigkeit beeinflusst. Bei der qualitativen Dokumentenanalyse werden diese mittels einer interpretierend-qualitativen Methode analysiert und rekonstruiert (Döring & Bortz, 2016, p. 533; Häder, 2019, p. 342; Steffen & Doppler, 2019b, pp. 41–42).

Psychologischer Test

Psychologische Tests bestehen aus mehreren Testaufgaben als auch einem vorab definierten Regelwerk zur Auswertung dieser, um wissenschaftliche Daten zu erheben. Ziel ist es dabei, Fähigkeiten und Eigenschaften von Personen und Personengruppen zu Forschungszwecken oder für Entscheidungen zu erfassen. Grundlegend sind dafür inhaltsbezogene Theorien über das zu erfassende Phänomen oder Konstrukt,

methodenbezogene Theorien, welche die Methode des psychologischen Tests stützen und auch empirische Beweise, welche die inhaltsbezogene Theorie belegen, erforderlich. An psychologischen Tests sind Testteilnehmende und -anwendende beteiligt (Döring & Bortz, 2016, p. 431).

Auswahl der qualitativen Datenerhebungsmethode

Tabelle 2 zeigt die Entscheidung für eine Datenerhebungsmethode aus den zuvor beschriebenen Möglichkeiten. Generell eignet sich ein qualitativer Fragebogen gut für empirische qualitative Untersuchungen. Jedoch besteht bei unstrukturierten und semi-strukturierten Fragebögen, welche wie oben erläutert im Rahmen der qualitativen Empirie angewendet werden müssen, die Gefahr, dass nicht alle relevanten Faktoren für die jeweilige Forschungsfrage durch die Beantwortung des Fragebogens abgedeckt werden. Da die Befragung schriftlich durchgeführt wird, muss mit den erhaltenen Antworten gearbeitet werden, da Nachfragen wie bei Interviews nicht möglich ist. Die Qualitative Beobachtung kommt für diesen Forschungsgegenstand ebenfalls nicht in Frage, da nicht alle Aspekte der Forschungsfrage beobachtbar sind. Die CE ist nach außen hin nicht sichtbar und auch nur sehr aufwendig messbar, weswegen eine reine Beobachtung zur Erreichung des Forschungsziels nicht möglich ist. Es müssen mehrere Dimensionen in Betracht gezogen werden, damit CE überhaupt messbar ist (Kuppelwieser & Klaus, 2021a, p. 624). Eine alleinige Beobachtung reicht also nicht aus, da die CE zusätzlich gemessen werden müsste, um Missinterpretationen durch den Beobachter zu vermeiden (Corbin & Strauss, 2015, pp. 40–41). Die Qualitative Inhalts-Dokumentenanalyse ist grundlegend möglich, ähnlich wie bei der Beobachtung besteht jedoch das Problem, dass sich CE bis zu einem gewissen Grad aus dem persönlichen Empfinden von Kund*innen zusammensetzt. Eine Analyse von bestehenden Dokumenten

kann dazu nur wenig Mehrwert liefern. Im Gegenteil dazu wäre ein psychologischer Test für die Erfassung der Kundenerfahrung ein mögliches Instrument, zur selben Zeit kann durch dieses Instrument jedoch der Aspekt der Neukundengewinnung nicht berücksichtigt werden. Aufgrund des Ausschlussverfahrens bleibt noch das qualitative Interview bzw. die Gruppendiskussion als Methode zur Datenerhebung übrig. Der Vorteil eines Interviews besteht darin, dass Personen beider Perspektiven der Kundenerfahrung mit in die Untersuchung einbezogen und somit die CE als beidseitiges Konzept, nämlich aus Kunden- und Unternehmensperspektive erforscht werden kann. Fokusgruppen erweisen sich aufgrund der organisatorischen Faktoren als schwierig umsetzbar, da es sich bei den zu Befragenden um Vertreter*innen von Unternehmen und nicht um Privatpersonen handelt. Auch die Vertraulichkeit und Anonymität ist in Fokusgruppen schwieriger zu bewahren als bei Einzelexplorationen. Daher werden die Daten für diese Arbeit mittels qualitativer Interviews erhoben (siehe *Tabelle 2*).

Tabelle 2 - Auswahl der qualitativen Datenerhebungsmethode

Methode	Datenerhebung	Vorteil	Beschränkung
Interview & Gruppendiskussion	Verbale Äußerungen zu ausgewählten Aspekten des Wissens, Erlebens und Verhaltens	Erleben & Verhalten wird verbal erforscht; Befragte können Gründe detailliert erläutern	Die erforderliche Anzahl der Interviewpartner muss ermittelt werden
Qualitativer Fragebogen	Schriftliche Selbstauskünfte zu Aspekten des eigenen Erlebens und Verhaltens	Erleben und Verhalten können im Detail schriftlich erforscht werden	Die Gefahr, nicht alle Aspekte abdecken zu können, besteht
Qualitative Beobachtung	Attribute, Ereignisse und Verhalten durch menschliche Sinne und technische	Thema kann sehr detailliert erforscht werden	CE ist aus der Außenperspektive nicht einfach beobachtbar

	Hilfsmittel erforschen		
Qualitative Inhalts-Dokumentenanalyse	Bestehende Dokumente zur Analyse menschlichen Erlebens und Verhaltens heranziehen	Viele unterschiedliche Dokumente und Perspektiven können betrachtet werden	CE ist sehr komplex und nicht durch einzelne Unterlagen ermittelbar
Psychologischer Test	Testaufgaben anhand eines festgelegten Regelwerks auswerten	CE kann im Detail erforscht werden	Neukundengewinnung und andere wichtige Bereiche der Forschungsfrage sind nicht psychologisch erfassbar

Ammerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene tabellarische Darstellung.

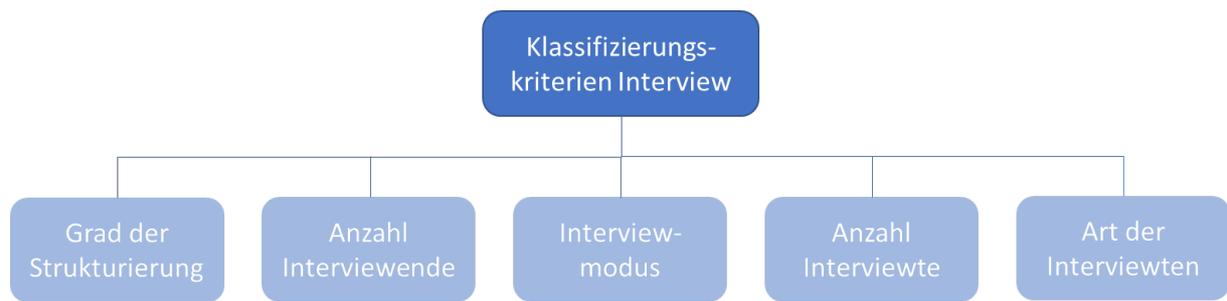
Qualitatives Interview

Wie bereits erläutert, kann das qualitative Interview nach der Anzahl der Teilnehmenden unterschieden werden. Es gibt Einzelinterviews, Paarinterviews und Gruppeninterviews. Darüber hinaus können Interviews nach dem Grad der Strukturierung in unstrukturierte, semi- oder halb-strukturierte und strukturierte Befragungen untergliedert werden. Das Variantenreichtum in Hinblick auf qualitative Interviews ist enorm. Zusammenfassend können Interviews anhand von sechs unterschiedlichen Klassifikationen unterschiedlich gestaltet werden.

Klassifizierungskriterien des qualitativen Interviews

In dieser Arbeit werden die sechs wichtigsten Klassifikationskriterien von qualitativen Befragungen aufgeschlüsselt und in weiterer Folge eine Auswahl für diese Arbeit hinsichtlich der einzelnen Kategorien abgeleitet, siehe *Abbildung 16*.

Abbildung 16 - Klassifizierungskriterien von qualitativen Interviews



Anmerkung: Es handelt sich hierbei um eine grafische Abbildung in Anlehnung an Döring & Bortz (2016, pp. 358–360).

Grad der Strukturierung

Wie bereits kurz erläutert, werden qualitative Befragungen nach dem Grad der Strukturierung der Interviewsituation unterteilt. Es wird zwischen unstrukturierten, halbstrukturierten und strukturierten Interviews unterschieden. Strukturierte Interviews finden ausschließlich in einem quantitativen Umfeld Anwendung, weswegen dieser Strukturierungsgrad für die vorliegende Arbeit nicht in Frage kommt. Nicht-strukturierte Interviews und teilstrukturierte Interviews können beide in einem qualitativen Forschungsumfeld herangezogen werden. Interviews in unstrukturierter Form werden meist so durchgeführt, dass die Teilnehmenden nach dem Gesprächseinstieg sehr offen zu erzählen und zu erklären beginnen. Der Interviewende stellt dabei offene und spontane Fragen, welche sich erst im Laufe des Interviews ergeben. Das hat zur Folge, dass unstrukturierte Interviews zu ein und demselben Forschungsgegenstand häufig verschiedene Ergebnisse liefern. Nicht der*die Interviewende steuert hier den Gesprächsverlauf, sondern der*die Interviewte. Das halbstrukturierte Interview basiert hingegen auf einem groben Gesprächsleitfaden, welcher sich aus einer Reihe von Themenschwerpunkten und offener Fragen zusammensetzt. Hierbei handelt es sich um einen Leitfaden und keinen Fragebogen. Das hat zur Folge, dass die Fragen und die Reihenfolge der Befragung zwar feststehen, die Interviewenden aber abhängig von der speziellen Gesprächssituation Anpassungen wie das Vorziehen oder Überspringen von

Fragen, oder das Stellen zusätzlicher vertiefender Fragen vornehmen kann. Dadurch kann der*die Befragte möglichst offen antworten und ein natürlicher Gesprächsfluss wird aufrechterhalten. Der semistrukturierte Charakter hilft ebenfalls dabei, dass weniger redefreudige Interviewpartner*innen dazu animiert werden, wertvolle Beiträge zu liefern (Corbin & Strauss, 2015, pp. 38–39; Döring & Bortz, 2016, p. 358; Steffen & Doppler, 2019a, pp. 33–34).

*Anzahl der Interviewer*innen*

Auch hinsichtlich der Anzahl der Interviewer*innen kann eine qualitative Befragung klassifiziert werden. Es kann einen (herkömmliche Befragung), zwei (Tandem-Interview) oder mehrere Interviewer*innen geben. Befragen mehrere Personen eine Befragungsperson, so wechseln sie sich in der Regel beim Stellen der Fragen ab. Jedoch bleibt dazu zu sagen, dass nur in sehr seltenen Fällen mehrere Interviewer*innen gibt, da sich diese Befragungsart generell als zeit- & und kostenintensiver ist als ein herkömmliches Interview herausstellt und auf die Befragungsperson einschüchternd wirken kann (Döring & Bortz, 2016, p. 360).

Art des Interviewmodus

Ein weiteres Klassifizierungskriterium bei Befragungen ist die Art des Interviewkontakts. Der Interviewmodus oder die Art des Interviewkontakts bestimmt, wie sich die befragende und die befragte Person gegenüber treten, entweder persönlich, telefonisch oder online. Mündliche Interviews werden häufig von Angesicht zu Angesicht geführt. Insbesondere bei qualitativen Interviews wird der persönliche Kontakt als wichtig für eine vertrauensvolle Interviewsituation empfunden. Vermehrt werden wissenschaftliche Befragungen aber übers Telefon durchgeführt, um Zeit und Kosten einzusparen. Durch die zunehmende Digitalisierung und im Speziellen geprägt durch die Covid-19 Pandemie erfreuen sich

besonders Online-Dienste großer Beliebtheit über das Durchführen von Befragungen. Dabei ist es möglich die Vorteile der persönlichen Interviews in Form des einander von Angesicht zu Angesicht gegenüberzusitzen und jene der telefonischen Befragungen, nämlich das Einsparen von Kosten und Zeit zu kombinieren (Döring & Bortz, 2016, pp. 359–360).

Anzahl der gleichzeitig interviewten Befragungspersonen

Neben dem Grad der Strukturierung, der Anzahl der Interviewenden und dem Modus der Befragung werden Interviews auch nach der Zahl, der zur selben Zeit interviewten Personen charakterisiert. Hier stehen Einzelinterviews Paar- bzw. Gruppenbefragungen gegenüber. Das klassische Interview läuft in dyadischer Form ab. Ein*e Interviewende*r steht dabei einem*einer zu interviewenden Person gegenüber. Gruppenbefragungen finden in der qualitativen Forschung im Speziellen in Form der Fokusgruppen-Diskussion statt, bei der sich alle Gruppenmitglieder zu dem Fokusthema äußern, wodurch in der Regel eine Diskussion entsteht. Die Besonderheit bei dieser Form der Befragung liegt darin, dass die Teilnehmenden die Äußerungen der anderen Mitglieder als Input bekommen und darauf reagieren können. Daraus entsteht bei Fokusgruppen eine gewisse Dynamik und es kann die Überzeugungskraft gewisser Argumente und Meinungen erforscht werden (Döring & Bortz, 2016, p. 359).

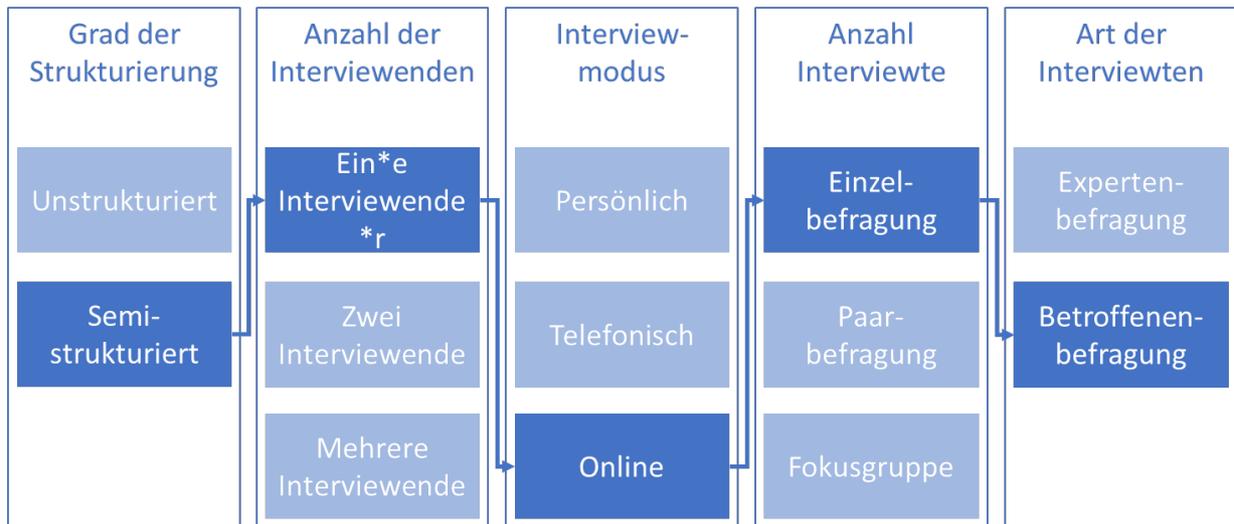
Art der Interviewten

Hinsichtlich der Art der interviewten Personen wird zwischen der Expertenbefragung und der Laien- bzw. Betroffenenbefragung unterschieden. Wenn Personen hinsichtlich deren Erleben und Verhalten befragt werden, werden sie in der Regel als Betroffene befragt. Experteninterviews werden im Gegensatz dazu durchgeführt, um die Untersuchung um die Fachexpertise von einzelnen Experten zu bereichern (Döring & Bortz, 2016, p. 360).

Auswahl des Interviewtyps

Abbildung 17 bildet die Entscheidung zur Auswahl des Interviewtyps grafisch ab. Die Entscheidung wird anhand der davor beschriebenen Klassifizierungskriterien abgeleitet.

Abbildung 17 - Auswahl des Interviewtyps



Anmerkung: Es handelt sich hierbei um eine grafische Abbildung in Anlehnung an Döring & Bortz (2016, pp. 358–360).

Die Befragung wird in Form von semi-strukturierten Interviews mittels Gesprächsleitfaden (siehe *Anhang 1* und *Anhang 2*) durchgeführt. Bei der Durchführung von unstrukturierten Interviews besteht die Gefahr, dass nicht alle Aspekte, die es im Rahmen des Forschungsinteresses zu erforschen gilt, abgedeckt werden könnten. Durch den Einsatz eines Leitfadens bei semi-strukturierten Interviews kann sichergestellt werden, dass alle für das Thema relevanten Aspekte behandelt werden und auch Teilnehmende, welche nicht besonders redefreudig sind, bedeutsame Inhalte liefern. Dennoch besteht ein gewisser Freiraum, um einen natürlichen Gesprächsfluss aufrechtzuerhalten. Des Weiteren wird die Untersuchung als herkömmliche Befragung, nicht als Tandem-Interview durchgeführt, da die Ressourcen es nicht erlauben, mehrere Befragende einzusetzen und die Teilnehmenden auch nicht eingeschüchtert werden sollen. Um außerdem die ganze Aufmerksamkeit auf die jeweilige befragte Person zu fokussieren, wird zeitgleich immer nur eine Person befragt, d.h.

eine Einzelbefragung durchgeführt. Eine Fokusgruppe eignet sich aufgrund der organisatorischen Gegebenheiten für diese Forschung nicht, da es sich bei den zu Befragenden um Vertreter*innen von Unternehmen und nicht um Privatpersonen handelt, wodurch sich das zeitgleiche Zusammenbringen von mehreren Befragungspersonen als schwierig erweist. Auch die Vertraulichkeit und Anonymität ist in Fokusgruppen schwieriger zu bewahren als bei Einzelexplorationen. Bei Einzelinterviews können nämlich heiklere Themen angesprochen werden (Ritschl et al., 2016, p. 123). Da die Interviewpartner*innen außerdem über eine gewisse geografische Entfernung verteilt sind, wird der der Modus der Untersuchung eine Online-Befragung sein. Dadurch kann sichergestellt werden, dass der persönliche Kontakt trotz der Einsparung von Reisekosten durch die Anwendung eines Videochat Programmes bestmöglich gefördert wird. Da die CE als beidseitiges Konzept betrachtet werden soll, werden Betroffene beider Perspektiven befragt. Aus Kundenperspektive sind besonders Personen im Einkauf von B2B Unternehmen von der OCE betroffen. Aus Unternehmenssicht hingegen sind jene Personen verantwortlich, welche die Gestaltung der OCE prägen oder sich um das Online-Angebot für Kunden kümmern. Es werden Betroffene und keine Expert*innen befragt, sowohl auf Kunden- als auch Unternehmensseite.

Erhebungsinstrument

Wie im Rahmen des Strukturierungsgrads der Interviews erläutert, wird ein Leitfaden für diese qualitative Untersuchung zum Einsatz kommen. Der Leitfaden hilft dabei, dass Wissen der forschenden Person zu ordnen, den Gesprächsfluss im Interview zu fördern und die Behandlung aller relevanten Fragen und Themen sicherzustellen. Im Gespräch sollte aber vermieden werden, den Leitfaden Punkt für Punkt abuarbeiten, sondern der Gesprächsfluss

und die individuellen Antworten im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Zur Erstellung des Leitfadens wird zu Beginn ein Brainstorming durchgeführt, um Fragen zu erstellen. Anschließend werden diese dahingehend geprüft, ob sie einen Mehrwert zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern, ob sie offen gestellt sind und ob sie die Befragten zum freien Erzählen animieren. Durch den anschließenden Sortierungsprozess wird der Interviewleitfaden finalisiert (Naderer & Balzer, 2011, pp. 278–279).

Stichprobenziehung und -größe

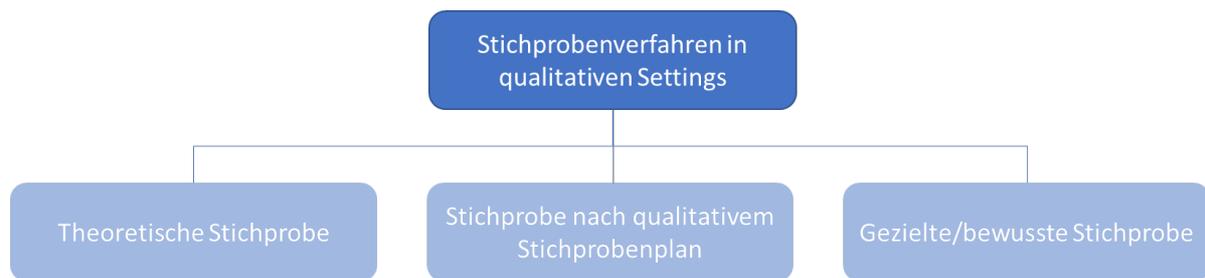
Da qualitative Untersuchungen in der Regel kleine Stichproben für die Untersuchung heranziehen, wird im Gegensatz zu großen Stichproben nicht empfohlen, eine Auswahl nach dem Zufallsprinzip durchzuführen, da eine blinde Zufallsauswahl bei Fallzahlen im ein- bzw. zweistelligen Bereich eine zu geringe Aussagekraft aufweisen. Um die Aussagekraft bei qualitativen Studien zu erhöhen bietet sich eine bewusste Auswahl von Fällen, welche besonders wertvoll für die Fragestellung sind, basierend auf theoretischen Vorkenntnissen an (Döring & Bortz, 2016, p. 302). Weiters wird in der qualitativen Marktforschung zwischen homogenen und heterogenen Stichproben unterschieden. Homogenität ist dadurch gekennzeichnet, dass die Fälle über ein und denselben Weg rekrutiert werden, Heterogenität bedeutet hingegen, dass die Fälle sehr breit gestreut und über verschiedene Plattformen oder Medien rekrutiert werden. Bei der Durchführung einer Teilerhebung, wie für die vorliegende Arbeit geplant, wird im Gegensatz zur Vollerhebung nur ein kleiner Teil der Gruppe und nicht die ganze Population befragt. Zur Stichprobenziehung lassen sich unterschiedliche Verfahren durchführen. Ritschl et al. (2016, p. 62) untergliedern in nicht probabilistische und probabilistische Stichprobenverfahren. Die beiden Ansätze unterscheiden sich hingehend der Wahrscheinlichkeit, dass eine Person in der Bevölkerung für die Stichprobe herangezogen

wird. Probabilistisch bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit für die Auswahl im Rahmen der Stichprobe für jede Person der Population gleich hoch ist. Nicht probabilistisch hingegen heißt, dass die Wahrscheinlichkeit für die Stichprobe herangezogen zu werden nicht für alle Personen der Population gleich hoch ist. Ergebnisse, die mittels einer probabilistischen Stichprobe erhoben wurden, sind auf die gesamte Population übertragbar, die Untersuchung ist aber intensiver im Sinne monetärer und zeitlicher Ressourcen (Ritschl et al., 2016, p. 62). Döring & Bortz (2016, p. 302) hingegen unterscheiden die Stichprobenverfahren zuerst dahingehend, ob eine qualitative oder quantitative Studie durchgeführt wird. Im Rahmen dieser qualitativen Studie kommen demnach drei Verfahren in Frage, welche alle samt eine bewusste Auswahl von Fällen widerspiegeln. Eine Zufallsauswahl würde nämlich zu wenig aussagekräftigen Ergebnissen führen und könnte die Studie sogar verzerren. Die drei Methoden nach Döring und Bortz sind die *theoretische Samplingmethode*, die *Fallauswahl nach einem qualitativen Stichprobenplan* und die *gezielte Auswahl von bestimmten Arten von Fällen* (Döring & Bortz, 2016, p. 302). Um einen breiten Blick auf die verschiedenen Stichprobenverfahren gewährleisten zu können, werden im Anschluss alle potenziellen Stichprobenverfahren aufgelistet, welche für diese Arbeit in Frage kommen und danach die Entscheidung für eine Methode abgeleitet.

Methoden zur Stichprobenauswahl

Nach dem Ansatz von Döring und Bortz werden die drei unterschiedlichen Methoden zur qualitativen Stichprobenauswahl in diesem Schritt näher erläutert. Anschließend wird die Entscheidung für die geeignete Methode zur Stichprobenauswahl für diese Arbeit abgeleitet. *Abbildung 18* zeigt die unterschiedlichen Verfahren im Überblick.

Abbildung 18 - Qualitative Stichprobenverfahren



Anmerkung: Es handelt sich hierbei um eine grafische Abbildung in Anlehnung an Ritschl et al. (2016, p. 63) und Döring & Bortz (2016, pp. 302–317).

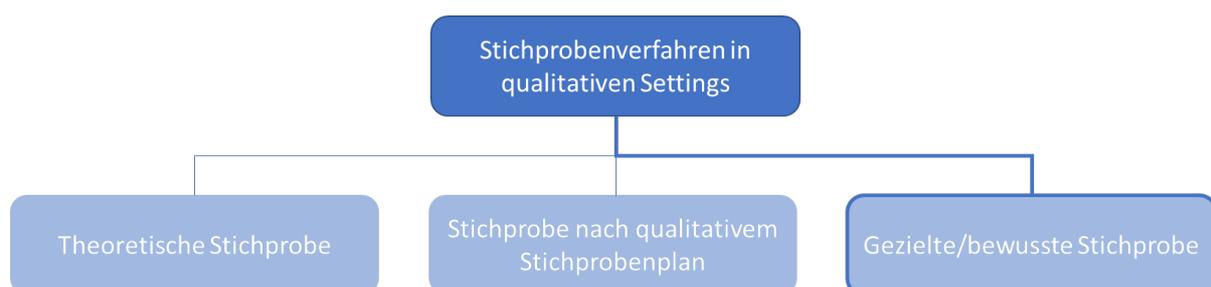
Die **theoretische Stichprobenbildung** wurde im Rahmen der Grounded Theory Methode entwickelt (siehe Kapitel *Methoden der Datenanalyse*). Die Auswahl der Teilnehmenden wird bewusst so getroffen, dass der Output ein maximaler theoretischer Erkenntniszuwachs ist. Die Fallauswahl erfolgt nach und nach während der Datenerhebung, um die Proband*innen gezielt so auswählen zu können, dass der größtmögliche theoretische Erkenntniswert daraus resultiert (Döring & Bortz, 2016, p. 302). Die **Stichprobe gemäß einem qualitativen Stichprobenplan** ähnelt der Quotenstichprobe einer qualitativen Untersuchung. Dabei wird die Stichprobe nämlich nach einem vorab definierten qualitativen Stichprobenplan gewählt. Im Gegensatz zur Quotenstichprobe, bei der die Zusammensetzung der Bevölkerung im quantitativen Sinne abgebildet wird, soll der qualitative Stichprobenplan die Fallauswahl entsprechend dem Informationsgehalt der Fälle sicherstellen. Es sollen alle Charakteristika, welche für das Forschungsinteresse besonders relevant sind in der Stichprobe vorkommen. Beide der eben erläuterten Methoden beschreiben eine bewusst heterogene Samplingstruktur. Die dritte Methode der Stichprobenauswahl, welche für qualitative Untersuchungen geeignet ist, weist hingegen einen homogenen Charakter auf. Mittels der **gezielten Auswahl bestimmter Arten von Fällen** gilt es Fragestellungen zu untersuchen, welche sich auf eine besondere Zielgruppe beziehen. Ein breites Abbild des Untersuchungsumfelds könnte den Erkenntniszuwachs zur speziellen Zielgruppe hemmen.

Bei der homogenen gezielten Stichprobe werden die Teilnehmenden über einen oder einige wenige Wege rekrutiert, das Sample ist dabei klein (Döring & Bortz, 2016, pp. 304–305).

Auswahl des Stichprobenverfahrens

Für diese Untersuchung wird aufgrund eingangs erläuteter Spezifikationen eine **homogene Stichprobe** gewählt. Es handelt sich um eine sehr spezifische, ungewöhnliche Zielgruppe (Verantwortliche im digitalen CEM von B2B Unternehmen bzw. Personen, welche Online-Services anderer Unternehmen zur Informationssammlung, Interaktion und zum Zukauf von Produkten und Dienstleistungen in Anspruch nehmen), welche im Rahmen der Studie befragt wird (Ritschl et al., 2016, p. 63). Diese Personen können einheitlich via Mail oder per Telefon angesprochen werden. Da das Thema sehr speziell und die Forschungsfrage fokussiert ist, können nur gewisse Personen relevante Informationen zum Forschungsinteresse liefern. Um die Zielgruppe, welche von Interesse für diese Untersuchung ist, erreichen zu können, wird eine **homogene, gezielte bzw. bewusste Stichprobe** angedacht (siehe *Abbildung 19*). Das Erzielen der maximalen Aussagekraft in einem qualitativen Setting gelingt am besten, indem die Fälle absichtsvoll ausgewählt werden (Döring & Bortz, 2016, p. 302; Steffen & Doppler, 2019a, pp. 17–18). Das bereits erlangte Wissen zur Thematik soll dafür genutzt werden, um Proband*innen zu rekrutieren, welche typisch für die Fragestellung sind (Ritschl et al., 2016, p. 63).

Abbildung 19 - Auswahl des Stichprobenverfahrens



Anmerkung: Hierbei handelt sich um eine eigene grafische Darstellung.

Stichprobengröße

Qualitative Untersuchungen arbeiten mit kleinen Stichprobengrößen, welche in der Regel im ein- bis zweistelligen Bereich liegen (Döring & Bortz, 2016, p. 302). Die Fallzahlen bzw. Stichprobengröße können bei qualitativen Studien im Vorhinein kaum berechnet werden. Bei einigen Methoden bzw. Forschungen bedarf es größerer Stichproben als bei anderen (grounded theory vs. interpretative phenomenological analysis). Im Rahmen dieser Arbeit soll die Möglichkeit der theoretischen Sättigung zur Bestimmung der Stichprobengröße herangezogen werden. Sobald also der Zuwachs an Input durch neue Interviews nicht mehr oder nur mehr minimal vorhanden ist, kann die Untersuchung abgeschlossen werden (Ritschl et al., 2016, pp. 63–64). Für diese Arbeit wurde eine Samplegröße von zehn Personen angedacht, d.h. fünf Personen pro Datenquelle. Schlussendlich wurde die Samplegröße auf elf erhöht, da ein weiteres Interview durchgeführt werden musste, um eine theoretische Sättigung zu erreichen. *Tabelle 3* und *Tabelle 4* schlüsseln die Interviewpartner*innen, welche die Unternehmenssicht vertreten und jene, welche die Kundensicht vertreten nach der Unternehmensgröße im Sinne der Mitarbeiteranzahl, der Unternehmensbranche, der Position und der Berufserfahrung in diesem Unternehmen auf.

Tabelle 3 - Proband*innen aus Unternehmensperspektive

Befragte Person	Datum des Interviews	Mitarbeiteranzahl (gerundet)	Unternehmensaktivität	Position im Unternehmen	Erfahrung in Branche (Jahre)
Proband*in A	04.03.2023	13.000	Unternehmensberatung	Senior Associate for Media	11
Proband*in B	06.03.2023	10.000	Intralogistikanbieter	Senior Marketing Manager	7
Proband*in C	10.03.2023	3.100	Glasverpackungsproduzent	Digital Marketing Manager	15
Proband*in D	14.03.2023	29.700	Industrieanlagenanbieter	Manager Marketing and Communications	6
Proband*in E	21.03.2023	1.100	Verarbeiter von Kunststoffen	Marketing Manager	5

Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene tabellarische Auflistung der Interviewpartner*innen, welche die Unternehmensperspektive vertreten. Dazu wurden Personen aus verschiedenen B2B Unternehmen in (digitalen) Marketingpositionen befragt.

Tabelle 4 - Proband*innen aus Kundenperspektive

Befragte Person	Datum des Interviews	Mitarbeiteranzahl (gerundet)	Unternehmensaktivität	Position im Unternehmen	Erfahrung in Branche (Jahre)
Proband*in F	08.03.2023	3.500	Nahrungsmittelhersteller	Senior Purchaser	15
Proband*in G	17.03.2023	350	Marmeladen- und Spirituosenhersteller	Packaging Buyer	15
Proband*in H	22.03.2023	1.500	Nahrungsmittelhersteller	Procurement Category Manager	2
Proband*in I	29.03.2023	2.000	Händler von Verpackungen	COO	10
Proband*in J	29.03.2023	100	Händler von Verpackungen	Leiter Einkauf	13
Proband*in K	05.04.2023	85	Hersteller von Spirituosen	CEO	24

Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene tabellarische Auflistung der Interviewpartner*innen, welche die Kundenperspektive vertreten. Dazu wurden Personen aus Einkaufsposition von Unternehmen befragt, welche Glasverpackungen zukaufen.

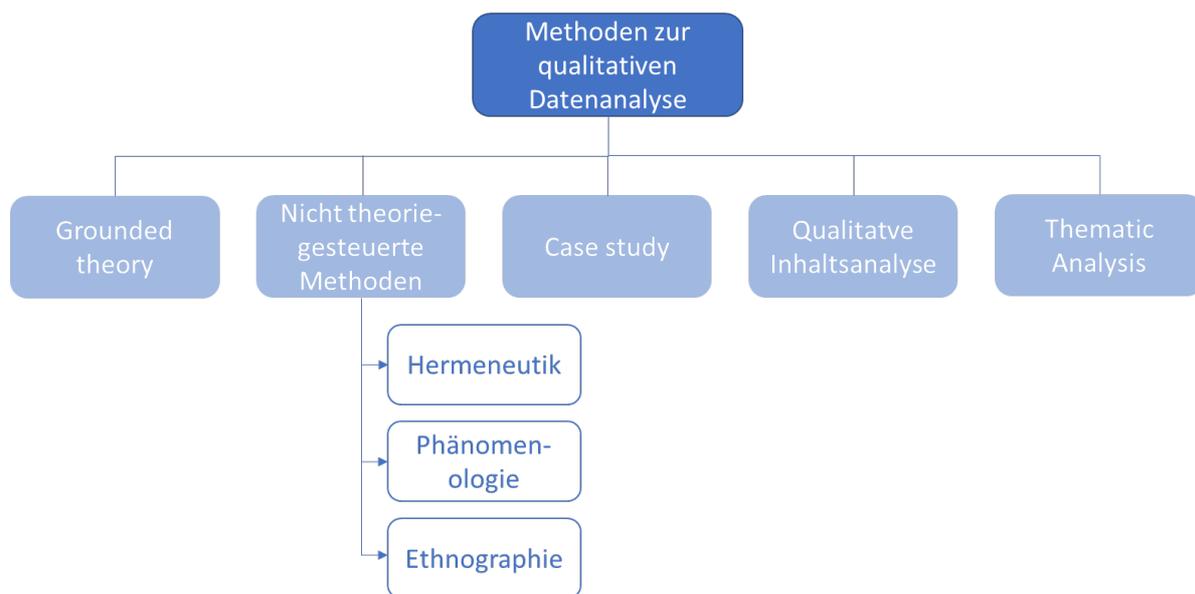
Analyse

In diesem Abschnitt werden zunächst die unterschiedlichen Methoden der Datenanalyse beschrieben. Darauf aufbauend wird erläutert, welche Methode für die Analyse der Daten dieser Arbeit angewendet wird. Schließlich wird beschrieben, wie die Daten anschließend verwendet werden.

Methoden der Datenanalyse

Grundlegend können fünf verschiedene Verfahren zur Analyse von qualitativen Daten unterschieden werden (siehe *Abbildung 20*).

Abbildung 20 - Methoden zur qualitativen Datenanalyse



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung.

Laut Glaser & Strauss (1967) ist **Grounded Theory** eine Form der qualitativen Forschung, die zum Zweck der Schaffung einer auf Daten basierenden Theorie entwickelt wurde. Grounded Theory ermöglicht die Identifizierung allgemeiner Konzepte, die Entwicklung theoretischer Erklärungen, die über das bereits Bekannte hinausgehen, und bietet neue Einblicke in eine Vielzahl von Erfahrungen und Phänomenen (Corbin & Strauss, 2015, p. 6; Döring & Bortz, 2016, p. 603). Weiters gibt es noch die nicht theoriegeleiteten

Forschungsansätze wie die **Hermeneutik**, die **Phänomenologie** und die **Ethnographie**, bei denen von theoretischem Rahmen bewusst Abstand genommen wird. Die **Hermeneutik** wird als freie *Kunstlehre* beschrieben, wobei Datenmaterial jeglicher Form analysiert wird. Ergebnisse, welche mittels der Methode der Hermeneutik erreicht werden, sind demnach nur begrenzt verallgemeinerbar (Naderer & Balzer, 2011, pp. 422–423). Die **Phänomenologie** definiert eine wissenschaftliche Methode, die das menschliche Erleben erforscht und somit konkrete Beispiele, die gewisse gelebte Erfahrungen repräsentieren, untersucht. Dadurch konzentriert sich die Analyse darauf, wie Situationen erlebt werden (Ritschl et al., 2016, p. 69). Die **Ethnographie** dient der Erforschung von sozialen Lebenswelten, Praktiken und Verfahren. Die Beobachtung sozialer Praktiken bildet dabei das Zentrum der Forschung (Naderer & Balzer, 2011, p. 417; Ritschl et al., 2016, p. 86). Die Methode der **Case study** untersucht einen einzelnen oder mehrere Fälle (Case) im Detail, es handelt sich nicht um eine methodische Vorgangsweise sondern einen vollständigen Forschungsansatz (Ritschl et al., 2016, pp. 88–89). Bei dieser Analysemethode der **qualitativen Inhaltsanalyse** geht es um die regel- bzw. theoriegeleitete Analyse von vorwiegend durch Kommunikation (Interviews, Texte, ...) erhobenen Daten und Texten (Ritschl et al., 2016, p. 93). Das Ziel dabei ist es, systematisch Inhalte mittels Kategorienbildung herauszuarbeiten und gegebenenfalls zu quantifizieren. Die **thematische Analyse** ist eine Methode zur systematischen Identifizierung und Organisation von Bedeutungsmustern (Themes) in Datensätzen und bietet Einblicke in diese. Durch die Fokussierung auf die Bedeutung eines Datensatzes ermöglicht die Thematic Analysis dem Forscher, kollektive Bedeutungen und Erfahrungen zu erkennen und zu verstehen. Die Identifizierung von Bedeutungen und Erfahrungen, die nur innerhalb eines einzelnen Datenelements zu finden sind, ist dabei nicht das Ziel. Diese Methode soll das Gemeinsame in der Art und Weise, wie über ein Thema gesprochen oder geschrieben wird,

identifizieren. Das Gemeinsame ist jedoch nicht unmittelbar wichtig. Die Bedeutungsmuster (Themes), die identifiziert werden, müssen in Bezug auf die spezielle Forschungsfrage bedeutsam sein. In jedem Datensatz lassen sich zahlreiche Muster erkennen. Der Zweck der Analyse besteht darin, diejenigen zu identifizieren, die für die Beantwortung der bestimmten Forschungsfrage relevant sind (Braun & Clarke, 2012, pp. 57–58).

Auswahl der Methode zur qualitativen Datenanalyse

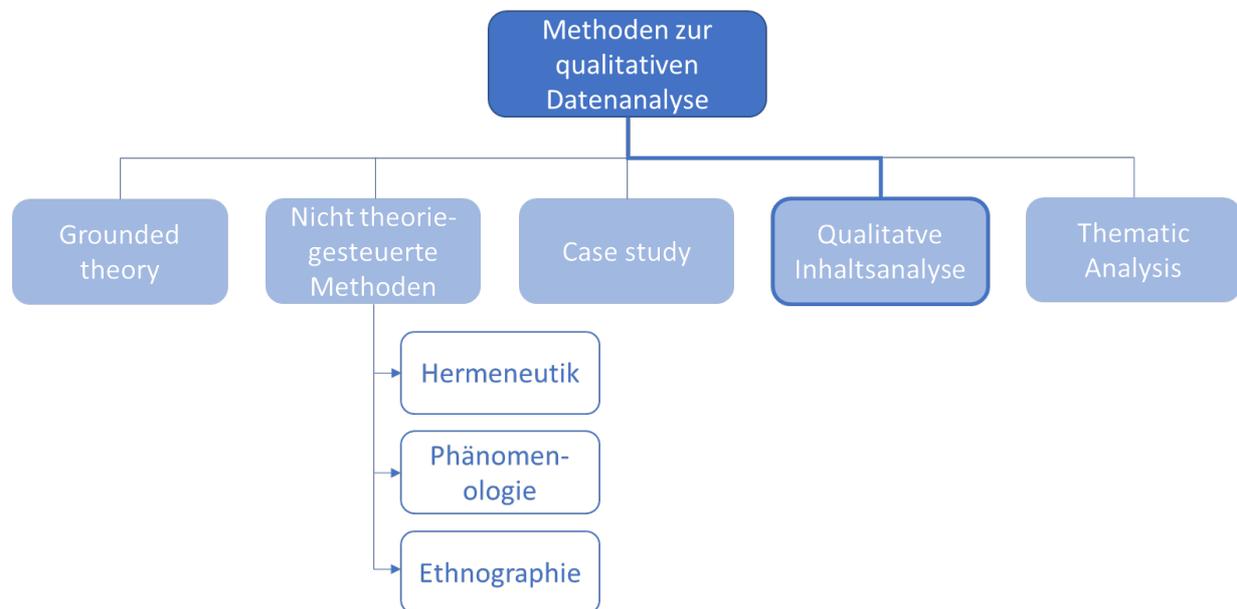
Grounded Theory wird aufgrund der teilweise bestehenden Theorie aus anderen Forschungsschwerpunkten und der mangelnden Erfahrung der forschenden Person in der Analyse und Interpretation der qualitativen Daten (Daengbuppha et al., 2006, p. 386) für diese Arbeit nicht gewählt. Auch die nicht theoriegeleiteten Forschungsansätze, wie die Hermeneutik, die Phänomenologie und die Ethnographie kommen für diese Studie nicht in Frage, da mit diesen Methoden das Ziel verfolgt wird, sich von einem theoretischen Rahmen zu lösen (Naderer & Balzer, 2011, p. 417). Bei der Ethnographie spielt außerdem die Beobachtung, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht angewandt wird eine zentrale Rolle (Ritschl et al., 2016, p. 86). Bei der Phänomenologie würde es darum gehen, die Strukturen des Erlebten von Kunden zu verstehen. Das Ziel dieser Untersuchung der CE in Bezug auf die Neukundengewinnung ist nicht primär das Verständnis dieser Strukturen, sondern das Verständnis des ganzheitlichen CE-Konstrukts aus Unternehmens- als auch Kundensicht. Bereits bestehende Theorien, welche in diesem Forschungsgegenstand bis zu einem gewissen Grad unterstützend herangezogen werden können, würden bei einem der nicht theoriegeleiteten Forschungsansätze bewusst ausgeklammert werden (Naderer & Balzer, 2011, p. 417). Die Case study als Analysemethode kommt für diese Arbeit nicht in Frage, da die Datenerhebung mittels qualitativer Interviews durchgeführt wird. Alle

Interviews und nicht nur ein einzelner oder einige wenige Fälle müssen somit ausgewertet werden. Die thematische Analyse wird für diese Untersuchung ebenfalls nicht gewählt, da bei dieser Analysemethode im Gegensatz zu der qualitativen Inhaltsanalyse Forscher eine reichhaltige und komplexe nuancierte Interpretation der Daten vornehmen müssen, wobei Bedeutungen in den Daten aufgedeckt und verborgene Komplexitäten enthüllt werden.

Während die thematische Analyse flexibel ist, besteht die Gefahr, dass Inkonsistenzen und mangelnder Kohärenz in Bezug auf die Erstellung von Themen auftreten. Die thematische Analyse wird besonders in der Psychologie angewandt, um tiefgreifende Muster zu erkennen. Bei der Inhaltsanalyse wird sich hingegen darauf konzentriert, einen einfachen, aber detaillierten Bericht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Daten zu erarbeiten, die Muster und das Entstehen dieser Gemeinsamkeiten wird dabei nicht im Detail betrachtet. Es geht vielmehr darum, was gesagt wird, als wie es gesagt wird (Vaismoradi & Snelgrove, 2019, p. 8). Die qualitative Inhaltsanalyse als teilweise theoriegeleitete Analyse eignet sich zusätzlich als Analysevariante für die vorliegende Arbeit, da für dieses Thema bis zu einem gewissen Grad theoretische Grundlagen vorhanden sind. Die qualitative Inhaltsanalyse konzentriert sich auf die systematische Extraktion von manifesten Inhalten aus qualitativem Text- und Bildmaterial, wie es aus der Transkription der durchgeführten qualitativen Interviews entsteht, die Entwicklung von Kategorien und ggf. auf die Quantifizierung dieser Inhalte. Sie nimmt daher eine Zwischenstellung innerhalb qualitativer und quantitativer Forschung ein und wird in der Forschungspraxis häufig mit der quantitativen Inhaltsanalyse kombiniert. Für die Auswertung der Interviews gibt es kein festgelegtes Verfahren, das aus der Literatur hervorgeht, die Analyse ist auf die Beantwortung der Forschungsfrage ausgerichtet (Döring & Bortz, 2016, p. 602). Aus diesem Grund werden die Interviews im

Rahmen dieser Untersuchung mittels der **qualitativen Inhaltsanalyse** ausgewertet (siehe *Abbildung 21*).

Abbildung 21 - Auswahl der Methode zur Datenanalyse



Anmerkung: Hierbei handelt sich um eine eigene grafische Darstellung.

Qualitative Inhaltsanalyse

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse werden aus den im Rahmen der Studie erhobenen Daten systematisch Informationen mit dem Ziel herausgearbeitet, eine auf die Forschungsfrage abgestimmte Struktur bzw. ein problemadäquates Ordnungssystem zu entwickeln (Naderer & Balzer, 2011, p. 416). Dabei wird primär datengesteuert-induktiv vorgegangen, aber auch theoriebasiert-deduktiv im Sinne der Kodierung von manifesten Bedeutungen aus den zu analysierenden Dokumenten, welche im Fall dieser Arbeit die verschriftlichen Interviews sind. Mittels der qualitativen Inhaltsanalyse werden die bedeutenden Inhalte aus den auszuwertenden Dokumenten durch schrittweise Kodierung erarbeitet. Dabei wird datengesteuert, induktiv vorgegangen. Zur Kodierung der Bedeutungsgehalte werden Codes, welche die relevanten Inhalte beschreiben, erstellt. Es können auch teilweise theoriebasierte Codes in der Auswertung berücksichtigt werden,

weswegen es sich bei der qualitativen Inhaltsanalyse um eine teilweise theoriegeleitete Analyse handelt. Zur qualitativen Inhaltsanalyse gibt es unterschiedliche Ansätze, wobei der Psychologe Philipp Mayring im deutschsprachigen Raum die Methode stark prägt (Döring & Bortz, 2016, pp. 541–542). Während bei Mayring ein gewisser Theoriebezug und eher strenge Interpretationsregeln von Bedeutung sind, prägt Udo Kuckartz einen eher offeneren Ansatz. Die methodische Ausarbeitung der qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz wurde gut 30 Jahre nach Mayrings Ansatz veröffentlicht. Dieser Ansatz ist weniger theoriegesteuert induktiv als der Ansatz von Mayring und gewissen Kriterien und Merkmalen, welche bei Mayring von Bedeutung sind, wird nicht zugestimmt. Beispielsweise wird bewusst der Schritt der Paraphrasierung übersprungen. Auch soll nach der Empfehlung von Kuckartz zusätzlich neben der qualitativen Inhaltsanalyse auf andere Methoden wie auf die Grounded Theory zurückgegriffen werden (Kuckartz, 2012, pp. 40–59).

Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Studie sowie der bis zu einem gewissen Grad vorhandenen Theorien aus anderen Forschungsgegenständen wird der Ansatz von Mayring gegenüber jenem von Kuckartz ausgewählt. Mayring untergliedert dabei in drei potenzielle Vorgehensweisen des Auswertens von zunächst unbekanntem (sprachlichen) Material. Das Ziel der **zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse** ist es, das Material so weit zu reduzieren, bis der wesentliche Inhalt erhalten bleibt. Durch einen Abstraktionsprozess werden die Inhalte auf ein Gerüst reduziert, welches die manifesten Hauptinhalte der ursprünglich erhobenen Daten widerspiegelt. Mit der **explizierenden qualitativen Inhaltsanalyse** soll es gelingen, dass unklare Stellen im Text durch eine Kontextanalyse und das Miteinbeziehen von Zusatzmaterial klargestellt werden. Dadurch erweitert sich das Ausgangsmaterial im Gegensatz zu der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse bei der explizierenden Analyse. Als dritte mögliche Vorgehensweise gibt es die **strukturierende**

qualitative Inhaltsanalyse, welche große Ähnlichkeiten zur quantitativen Inhaltsanalyse aufweist, da ein primär definiertes System von Codes und Kategorien angelegt wird, und so eine gewisse Quantifizierung möglich gemacht wird. Ziel ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, einen Querschnitt des Materials nach vorgegebenen Kriterien zu erstellen oder das Material nach bestimmten Kriterien zu bewerten (Döring & Bortz, 2016, p. 542; Mayring, 2015, pp. 67–69).

Da es in dieser Arbeit darum geht, tiefgreifende Einblicke und Erkenntnisse aus unterschiedlichen Interviews zu gewinnen, wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt, wobei das gesamte Material systematisch auf das Wesentliche reduziert wird. *Abbildung 22* schildert Schritt für Schritt das Vorgehen bei der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse.

Abbildung 22 - Vorgangsweise bei der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine grafische Abbildung in Anlehnung an Mayring (2015, p. 70).

Das Codieren wird bei der qualitativen Inhaltsanalyse von der forschenden Person manuell durchgeführt (Oehmer-Pedrazzi et al., 2023, p. 10). Um dies zu ermöglichen und das Vorgehen nach Mayring Schritt für Schritt durchführen zu können, ist eine Aufzeichnung der Interviews notwendig. In der Regel handelt es sich dabei um eine Audioaufzeichnung, nur wenn visuelle Daten wie Mimik oder Gestik für den Erkenntniszuwachs notwendig sind, empfiehlt sich eine Videoaufzeichnung. Ist eine Audioaufzeichnung nicht erwünscht, oder aus technischen Gründen nicht umsetzbar, müssen die Inhalte protokolliert werden (Naderer & Balzer, 2011, pp. 280–281). Die Aufzeichnungen müssen vor der Analyse vollständig oder

auszugsweise wortwörtlich verschriftet werden, was als Transkription bezeichnet wird. Dieser Prozess kann auch durch Transkriptions-Software unterstützt werden. In manchen Fällen wird auf eine Transkription verzichtet, wenn die Interviews beispielsweise nur eine mehrerer Datenquellen darstellen. In diesem Fall arbeitet wird mit Interviewnotizen und weiteren Notizen, welche der*die Forschende beim erneuten Anhören der Audiodaten erstellen, gearbeitet (Döring & Bortz, 2016, pp. 366–369; Steffen & Doppler, 2019a, p. 53). Aus datenschutzrechtlichen Gründen wird auf Anonymität der Aussagen Wertgelegt. Das bedeutet, dass die Namen der befragten Personen durch die ersten Buchstaben des Alphabets ersetzt und die Interviews dadurch pseudonymisiert werden.

Kapitel 7: Empirische Studie

Im folgenden Abschnitt der Arbeit werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews behandelt. Der Aufbau orientiert sich dabei an den Themenblöcken der beiden Gesprächsleitfäden (siehe *Anhang 1* und *Anhang 2*). Die Codesysteme der beiden Auswertungen sind ebenfalls im Anhang zu finden (siehe *Abbildung 1* und *Abbildung 2*). Begonnen wird mit der Auswertung der Interviews mit Vertreter*innen der Unternehmensperspektive.

Ergebnisse der Interviews mit Vertreter*innen der Unternehmensperspektive

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews mit Vertreter*innen der Unternehmensperspektive ausgewertet. Die Fokusthemen hierbei sind die Verankerung des CE Konzepts im Unternehmen, das Verständnis einer ganzheitlichen CE, deren Einflussfaktoren und Konsequenzen, die Spezifikationen der CE im B2B Kontext, die Neukundengewinnung im Unternehmen und der Einsatz der CE zu deren Zweck. Wie aus Kapitel *Stichprobengröße* zu entnehmen, wurden hierzu fünf unterschiedliche Personen, welche in B2B Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen arbeiten.

CE Konzept im B2B Kontext

In den Unternehmen der befragten Personen ist das CE Konzept bereits ein Thema und bis zu einem gewissen Grad in der Unternehmung verankert. Die Befragten gaben an, dass es diesbezüglich Bestrebungen in den eigenen Unternehmen gibt, allerdings noch keine festgelegten Standards in der Strategie verankert sind. Interviewpartner*in B beschreibt die Situation bei sich im Unternehmen wie folgt: *„Bei großen Kampagnen unterteilen wir sehr wohl nach Phasen, entsprechend gematcht mit den Personas also in welcher Phase sind welche Assets oder welche Materialien sinnvoll, was kann den Kunden da in dem Bedürfnis*

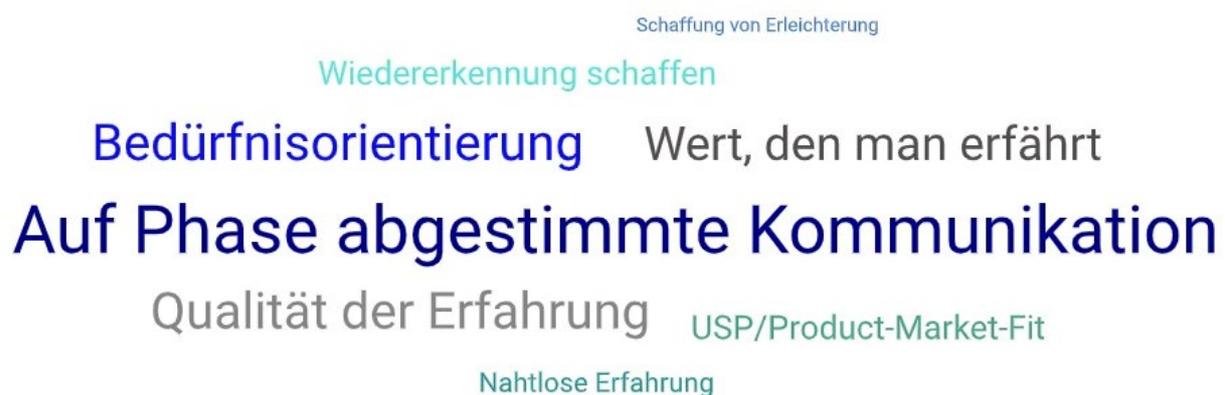
unterstützen?“ Interviewpartner*in D nennt zur Verankerung des CE Konzepts in der Organisation folgendes Beispiel:

Wir versuchen die Customer Journey so aufzubauen, dass das eben auch eine Customer Experience wird. Wir versuchen das alles zu digitalisieren, schon die ganzen Daten. Wir haben sozusagen intern ein Projekt, das man vergleichen könnte, das heißt Life Cycle Marketing, wo man versucht, (...) daraus von diesen verschiedenen Lifecycle-Stufen Marketingmaßnahmen abzuleiten.

Aus den Interviews geht somit hervor, dass die CE ein bedeutendes Thema in den befragten B2B Unternehmen ist, jedoch bisher dazu keine Standards oder Ziele in der Strategie festgehalten werden.

In Bezug auf das Verständnis einer ganzheitlichen CE wurden folgende bedeutsame Faktoren im Zuge der Interviews genannt. Diese Faktoren werden in *Abbildung 23* in Form einer Word Cloud dargestellt.

Abbildung 23 - Word Cloud Beschreibung einer holistischen CE



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung. Es werden die Ausdrücke, welche für die Beschreibung einer ganzheitlichen CE in den Unternehmen verwendet werden, abgefragt. Die Größe der Begriffe sagt etwas über die Häufigkeit der Nennung aus.

Sowohl eine auf die jeweilige Phase, in der sich (potenzielle) Kund*innen befinden, abgestimmte Kommunikation, als auch die Qualität der Erfahrung und der Wert, der den

Kund*innen entgegengespielt wird, sind bedeutende Einflüsse für eine ganzheitliche Kundenerfahrung. Laut Interviewpartner*in A wird eine holistische CE dadurch bestimmt, dass Interessent*innen in jeder Phase, in der sie sich befinden, von Unternehmensseite angemessen angesprochen werden:

The customer needs to feels exactly what sort of conversation we are trying to have with them and that will basically trickle down throughout the entire process that OK, you're giving them a good customer experience right from the first content that they see to the salesperson they speak to and the after sales services and so on.

Spezifikationen der CE im B2B Kontext

Die Marketingverantwortlichen der befragten Unternehmen sind sich einig, dass sich das CE Konzept in einem B2B Kontext von jenem in einem B2C Kontext unterscheidet. Der wohl bedeutendste Grund dafür ist die Einkaufsstruktur in B2B Unternehmen und das damit verbundene Buying Center. Interviewpartner*in A sagt: *“It's not just an individual making decisions in their personal capacity, but they're making decisions for the entire company for the betterment of the company.”* und Interviewpartner*in B sagt: *„(...) wir sind ein sehr komplexes Feld, mit einer komplexen Kundenstruktur, das heißt, wir haben ganz viele unterschiedliche Entscheider, die mit einem unterschiedlichen Know How an uns oder in ihre Recherche hinein starten“*. Interviewpartner*in C fügt noch hinzu, dass dennoch zu bedenken ist, dass sich hinter diesem Buying Center Individuen verstecken:

And yes, we are a B2B company but behind that B2B shell there is still a human who's gonna make that decision. And the first touchpoint is that like, you know, that human has certain sort of qualities to them and we need to know at what mindset they are.

Als weitere Gründe für die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Geschäftsaktivitäten im Sinne der Gestaltung der CE wurde das ausgeweitete Kommunikationsfenster aufgrund länger andauernder Geschäftsbeziehungen im B2B genannt. Auch die generell höheren Investitionen im B2B, wodurch häufig sehr rationale Entscheidungen getätigt werden, erfordern die Unterscheidung in der Betrachtung der CE zu einem B2C Kontext. Da es in B2B Geschäften generell weniger große Partner gibt, ist eine hochqualitative Betreuung dieser Kunden umso relevanter, wie Interviewpartner*in E sagt: „Es bringen die wenigen guten Kunden sehr viel für das Unternehmen dann ein“. Auch der Faktor Individualisierung von Beziehungen zu Unternehmenskunden wird als zu berücksichtigender Faktor genannt, so sagt Interviewpartner*in A: *“it depends on the very fine preferences of the customer.”*

Ermittlung der CE im B2B Kontext

Im Rahmen der Interviews kristallisierten sich drei unterschiedliche Methoden zur Ermittlung der CE heraus, welche bereits teilweise oder vollständig in den Unternehmen Anwendung finden. *Abbildung 24* bildet die drei genannten Methoden zur Ermittlung der CE ab.

Abbildung 24 - Methoden zur Ermittlung der CE



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung angelehnt an die Interviewergebnisse zum Thema *Methoden zur Ermittlung der CE*.

Im Sinne des qualitativen Ansatzes sehen sich die Unternehmen an wie Kunden und potenziellen Kunden auf Inhalte reagieren, Interviewpartner*in A äußert sich dazu wie folgt:

We pay a lot of attention in terms of the quality and how prospective customers are reacting to it and their needs. And it's always about putting their needs 1st and hence we pay very minute details as to what are their likes, what are their like dislikes, what are their preferences requirements and so on.

Das *qualitative* Erheben von Kundenrückmeldungen in Bezug auf die Kundenerfahrung erfolgt in den befragten Unternehmen auf verschiedene Arten, einerseits über Onlineumfragen mittels Pop-Ups auf der Website oder QR-Codes in Printmagazinen, aber auch face-to-face bei Kundenterminen oder persönlichen Interviews. Da es sich laut den Interviews um wertvolles Feedback handelt, welches von (potenziellen) Kunden abgegeben wird, versuchen die Unternehmen auch über unterschiedliche Wege ehrliches Feedback von den Kunden zu erhalten. Das *quantitative* Feedback generieren die befragten Organisationen durch datengetriebenen Analysen. Interviewpartner*in C sagt, dass im Unternehmen derzeit die quantitative Ermittlung der CE aufgebaut wird und äußert sich dazu wie folgt:

Quantitative (...) is like (...) looking at the big data sets, searching for patterns, you know, how are users and customers (...) interacting with us where we can improve and also take this and then implement this knowledge into our customer journey and experience in general.

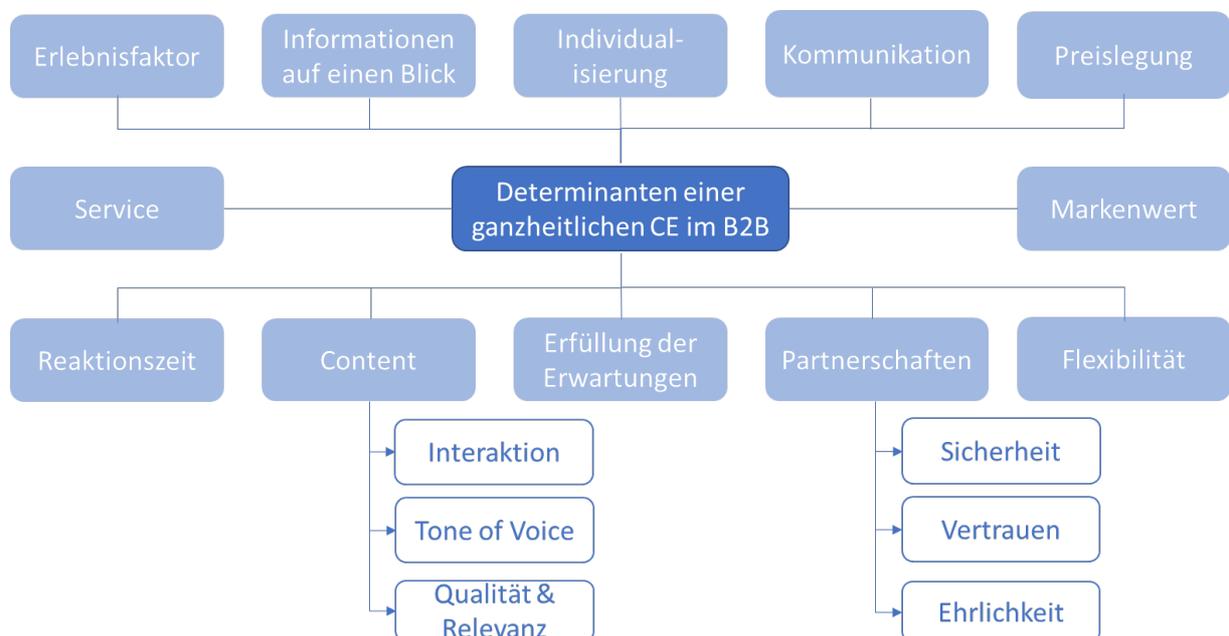
Als letzter Punkt wurde noch die *Recherche* genannt. Hierbei versuchen die Unternehmen durch Desk Research sich Best Practices von anderen Unternehmen abzuschauen, diese mit dem Status Quo des eigenen Unternehmens zu vergleichen und dann an diesen Abweichungen und Differenzen zu arbeiten. Die Optimierung der digitalen Kanäle in Bezug auf die CE orientiert sich speziell an der Zielgruppenausrichtung des Contents, aber auch an der Zielorientierung des Unternehmens und auch an technischen Spezifikationen wie

beispielsweise Google Empfehlungen für das Ranking in Suchmaschinen. Interviewpartner*in A sagt: "(...) we only want to target and focus that content on them so that the customer feels exactly what sort of conversation we are trying to have with them" und auch aus den anderen Interviews wird laut, dass es darum geht, das digitale Angebot nutzerfreundlicher zu gestalten, um den Faktor *Experience* zu stärken.

Determinanten der CE im B2B Kontext

Auf die Frage, welche Determinanten und Einflussfaktoren die CE von Kunden beeinflussen würden, wurden mehrere Faktoren genannt, was die Multidimensionalität des CE Konzepts unterstreicht. *Abbildung 25* zeigt die Begriffe, welche als Einflussfaktoren von den Interviewpartner*innen genannt wurden.

Abbildung 25 - Determinanten einer ganzheitlichen CE im B2B Bereich



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung angelehnt an die Interviewergebnisse zum Thema Determinanten einer ganzheitlichen CE im B2B Kontext.

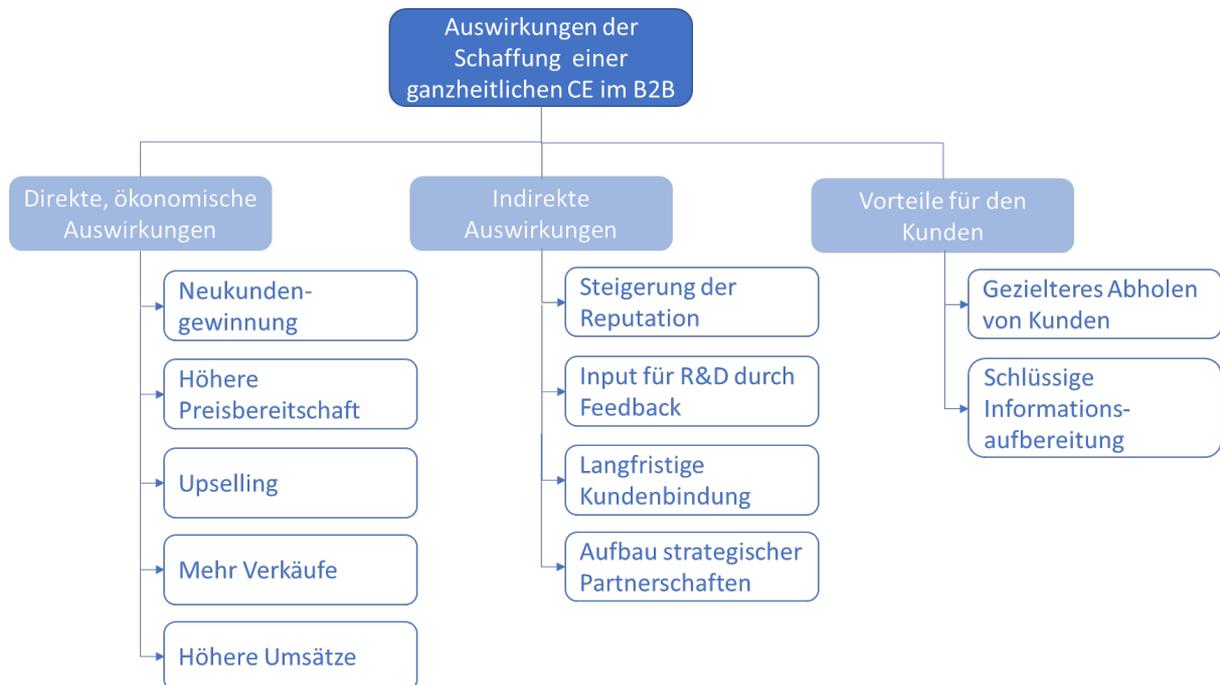
Konsequenzen einer ganzheitlichen CE im B2B Kontext

Bei der Erfragung der Konsequenzen von der Schaffung einer ganzheitlichen CE wurden bewusst die Worte Vor- bzw. Nachteil ausgelassen, um die Befragten möglichst wenig in die eine oder andere Richtung zu beeinflussen. Trotz dieser Maßnahme wurden nur positive Auswirkungen durch die Schaffung einer ganzheitlichen Kundenerfahrung genannt. Einige genannte Faktoren beziehen sich direkt auf ökonomische Auswirkungen wie die Gewinnung von neuen Kunden, die höhere Preisbereitschaft der Kunden und Upselling, was zu erhöhten Verkaufszahlen und in weiterer Folge zu Umsatzsteigerungen führt. Andere genannte Faktoren beziehen sich auf allgemeine Vorteile, welche den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens indirekt beeinflussen, wie die Steigerung der Reputation, Input für R&D von zufriedenen Kunden, die langfristige Bindung von Kunden und der Aufbau von strategischen Partnerschaften. Auch Vorteile aus Kundensicht sind im Rahmen der Befragungen genannt worden, wie das gezieltere Abholen von Kunden oder auch die schlüssige Aufbereitung von Informationen, um Kunden aufzuklären. Interviewpartner*in A sagt Folgendes über die positiven Konsequenzen der Schaffung einer ganzheitlichen CE:

So, one impact it will have or the immediate impact it will have is like somebody who was not your customer might become your customer. Somebody who is already your customer, one impact it might have is they might start spending more with your company and hence your revenue might increase (...). The other effect it might have is somebody who's already your customer will tell their friends about it within the industry and hence they will bring you new customers.

Die untenstehende *Abbildung 26* zeigt alle genannten Faktoren, welche bedeutsam für die Schaffung einer ganzheitlichen CE sind, aufgeschlüsselt nach den unterschiedlichen Kategorien.

Abbildung 26 - Auswirkungen der Schaffung einer ganzheitlichen CE im B2B



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung angelehnt an die Interviewergebnisse zum Thema Auswirkung der Schaffung einer ganzheitlichen CE im B2B Kontext.

Kanäle zur Schaffung einer ganzheitlichen CE im B2B

Laut der Interviews werden sowohl klassische als auch digitale Kanäle und Marketingmaßnahmen eingesetzt, um eine ganzheitliche CE zu schaffen. Im Sinne der klassischen Marketingmaßnahmen wird alles eingesetzt, von Außenwerbung über Fachzeitschriften, Kundenzeitschriften, Radio- und TV-Spots bis hin zu Messen. Die online Aktivitäten werden später in der Auswertung näher erläutert. Die Verteilung zwischen klassischem und digitalem Marketingbudget ist hierbei mit Vorsicht zu genießen und nicht immer aussagekräftig. Während im Großteil der befragten Unternehmen weiterhin offline Marketingmaßnahmen den größeren Teil des Budgets bestimmen, kann das nicht damit gleichgesetzt werden, dass offline Maßnahmen mehr Bedeutung zuzuschreiben ist. In der

Regel sind digitale Aktionen im Vergleich zu klassischen kostengünstiger. Interviewpartner*in A drückt sich auf diese Frage wie folgt aus:

Because if you are doing offline advertising like events, you require more people on the ground. You require more people to travel, you require a lot of things printed only for that one event. But when it comes to online media or digital media, you can repurpose the same content.

Interviewpartner*in B unterstreicht diesen Standpunkt:

Also, ich glaub das, dass man nicht einfach sagen kann, Ok, nur weil vielleicht jetzt mehr Geld offline hineinfließt, offline wichtiger ist. Das kann man einfach nicht so sagen, weil online ist einfach günstiger in der Regel. (...) Und wenn du jetzt mehr Geld reinfließt, dann vielleicht nur dem geschuldet, dass es einfach teurer ist und nicht, weil es von der Strategie wichtiger ist.

Die Interviews erwecken den Schein, dass in den befragten Unternehmen auch heute noch der Großteil des Budgets in klassische Marketingmaßnahmen fließt, das aber nicht bedeutet, dass diese auch relevanter sind und mit höherer Priorität behandelt werden. Außerdem habe sich die Verteilung des Budgets in den befragten Unternehmen diesbezüglich auch während der vergangenen Jahre verändert. Entweder haben die Unternehmen allgemein mehr Marketingbudget zur Verfügung, welches nun für digitale Maßnahmen eingesetzt wird, oder es fand eine gewisse Verlagerung des Budgets von offline zu online statt. Interviewpartner*in A drückt die Veränderung bei sich im Unternehmen wie folgt aus:

So it's, more focus is changing towards digital, but then that doesn't mean that offline media is irrelevant completely. (...) Usually it's a combination, but just because of the ease of digital media because it's so easy to measure digital media, more and more focus is changing towards digital media. More and more, spend is changing towards digital media.

Interviewpartner*in E sagt, dass im Unternehmen mehr und mehr Budget für Marketing zur Verfügung steht, welches dann nicht in klassische, sondern in digitale Marketingaktivitäten investiert wird: *„Es ist einfach so, dass man einfach immer mehr dann Budget zur Verfügung hat für den online Bereich aber ja, es ist trotzdem noch so, dass offline den größeren Betrag ausmacht“*.

Es scheint auch der Mix aus digitalem und analogem Marketing immer intensiver gelebt zu werden sowie eine Verschmelzung der beiden immer bedeutender zu werden. Interviewpartner*in B nennt das Beispiel aus Ihrem Unternehmen:

Wir haben keine physischen Exponate mehr (...). Sondern wir haben sowas, wird digitale Exponate, also das Thema Augmented Reality, dass mal eben über Brille oder über Tablets das Lager dort irgendwie greifbarer oder sichtbarer macht (...). Das zeigt irgendwie auch, dass analog und digital oft eben nicht mehr so ganz getrennt voneinander existieren, sondern über das analoge zeigt man Ihnen auch digital Dinge und (...) beschickt sie zum Beispiel dann mit Informationen auf digitalem Wege, lasst ihnen Themen auch digital zu kommen, also es ist glaube ich eine gute Kombination notwendig ist.

Interviewpartner*in C unterstreicht diesen Standpunkt:

These two things should work in parallel to maximize the performance. And I think that's the common misconception by, by sales teams that are more traditional. That they're sort of afraid of these new things, they are afraid they're sort of going to lose their jobs over it. But the point of it is not to replace them, the point of it is to make it more efficient and and help them with their job. Like to sort of pre crunch some of the information for them so they can just like close the business as they as they do.

Durch diese Aussage bringt Interviewpartner*in C einen weiteren spannenden Aspekt mit ein. Der*Die Befragte sagt, dass digitale Maßnahmen und Technologien nicht die

Aufgaben von Vertriebsmitarbeiter*innen ersetzen, sondern lediglich ergänzen sollen, um die Arbeitsweise zu erleichtern und effizienter zu gestalten. Dazu ist die Kombination aus online und offline von besonders hoher Bedeutung.

Einsatz von digitalen Kanälen im B2B

In Bezug auf die digitalen Kanäle zur Neukundengewinnung wurde vor allem abgefragt, worin die Vorteile liegen und welche Kanäle dazu eingesetzt werden. Die Vorteile beschreiben die Befragten darin, dass eine direkte Kommunikation auf digitalem Wege einfacher möglich ist und auch die Conversionrate generell höher ist, wenn es beispielsweise mit einem Besuch auf einer Messe verglichen wird.

Die Kanäle, welche zur digitalen Ansprache von Neukunden verwendet werden, sind vielseitig. Ein relevanter Kanal besonders in Bezug auf Neukunden scheint die Website zu sein. Hier wird spezieller Wert auf qualitativen, relevanten Content gelegt, wie Referenzen, Case Studies, Blogbeiträge, Events und Ankündigungen, d.h. Inhalte, welche den Besuchern Mehrwert liefern können. Auch das Thema SEO ist für Unternehmen in Bezug auf die Website von Bedeutung, da dadurch beeinflusst wird, wie gut sie in Suchmaschinen auffindbar sind. Ein weiterer Kanal, welcher gerne verwendet wird, ist E-Mail- bzw. Newsletter-Marketing, da hier der (potenzielle) Kunde direkt angesprochen werden kann und die Conversionrate gut zu sein scheint, wie Interviewpartner*in A und B bestätigen: *“One of the most one of the channels with the most or the highest conversion rate is e-mail marketing“*; *„Newsletter, das ist doch noch was, was gut funktioniert (...) weil es eben wirklich so ein direkter Kanal ist wo sich der Kunde nicht diffus sozusagen im Internet bewegt“*. Social Media mit Fokus auf LinkedIn scheint für die befragten B2B Unternehmen ein relevanter Kanal zu sein. Zusätzlich werden teilweise im Unternehmenskontext noch XING, Facebook, Instagram oder YouTube mitbespielt, der

Fokus liegt aber auf LinkedIn. Entweder wird der Kanal organisch (Organic Social) genutzt oder in Form von bezahlter Werbung (Paid Social), bei letzterem vor allem für die Bewerbung von Messen oder Produktlaunches um potenzielle Kunden gezielt erreichen zu können. Interviewpartner*in D äußert sich dazu wie folgt: *„(...) für verschiedene Messen zum Beispiel machen wir gerne Paid-Kampagnen, dass man da wirklich gezielt die Kunden informieren kann. (...) Was praktisch ist auf LinkedIn, dass man wirklich die Kundenliste auswählen kann (...) und dann kann man gezielt die Kunden dann auswählen.“*

Auch bezahlte Suchmaschinenwerbung (Paid Search) und Programmatic Advertising (automatisierte Werbeschaltung auf unterschiedlichen digitalen Kanälen) wenden die Unternehmen teilweise an, um potenzielle Neukunden zu erreichen. Podcasts werden in erster Linie fürs Kontakthalten zu bestehenden Kunden eingesetzt. Webinare sind nach der Corona-Pandemie kaum noch relevant. Cooperate Influencer, also Mitarbeiter eines Unternehmens, welche für die Organisation auf unterschiedlichen Kanälen werben, werden noch wenig eingesetzt, dienen aber als guter Multiplikator. Interviewpartner*in B sagt dazu: *„Unsere eigenen Mitarbeiter sind für uns natürlich auch ein wichtiger Kanal, ob das jetzt ein persönlicher Kundenkontakt ist oder auch deren Social Media Kanäle. Das heißt, dass Sie Dinge posten oder reposten/teilen, das ist für uns ein wichtiger Multiplikator.“* Die relevanten digitalen Kanäle werden in *Abbildung 27* als Word Cloud dargestellt.

Abbildung 27 - Word Cloud digitale Kanäle im B2B



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung. Es werden die digitalen Kanäle, welche in den B2B Unternehmen der Interviewpartner*innen verwendet werden, aufgelistet. Die Größe der Begriffe sagt etwas über die Häufigkeit der Nennung aus.

Neukundengewinnung im B2B über digitale Kanäle

Aus der Frage, inwieweit die Neukundengewinnung in den Unternehmen bedeutsam ist und wie es die Unternehmen schaffen, neue Kunden fürs Unternehmen zu gewinnen, wurde deutlich, dass das Thema Neukundengewinnung für die Organisationen einen hohen Stellenwert besitzt. Zwar sind lange und beständige Partnerschaften wichtig, aber um das Geschäft nachhaltig wachsen zu lassen, darf auch nicht auf potenzielle neue Kunden vergessen werden. Interviewpartner*in A meint zu dieser Theematik:

(...) at the same time you always want more revenue and the only way of getting more revenue is to get more customers, whether it's a small customer or a big customer (...) So it's a good combination of both (...) basically continuing with the customers that you have but at the same time always having certain resources allocated to acquire new companies. Because

if your current company becomes dormant or non-existent tomorrow, you still need to be able to survive without that one client or without that one customer.

Um das zu erreichen, also potenzielle neue Kunden dort abzuholen, wo sie bereit dafür sind, abgeholt zu werden, nennt Interviewpartner*in C die Digitalisierung im B2B Kontext: *“But digitization of B2B is the future. It is starting to be expected from the side of the clients now and the companies who (...) will manage to accommodate this as the first ones, we'll have the actual needed advantage.”* Er*Sie sagt des Weiteren, dass Unternehmen, welche diese Anpassungen jetzt verpassen, nicht nur den Wettbewerbsvorteil, den sie hätten schaffen können, verlieren, sondern in fünf bis zehn Jahre große Probleme haben werden, sofern alle anderen Marktteilnehmer diesen Schritt bereits gegangen sind.

Vorgehen zur digitalen Neukundengewinnung im B2B

Des Weiteren ergab sich aus den Interviews, dass die Unternehmen in Bezug auf die Neukundengewinnung zwischen zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen, der Stärkung des Markenbewusstseins und der Generierung von Leads und in weiterer Folge neuen Kunden, unterscheiden. Im ersten Schritt wird versucht ein Bewusstsein für die Marke zu schaffen, sei es über bezahlte Werbung auf Social Media oder auch über klassische Außen- oder Printwerbung. Hier kommt erneut der Mix aus online und offline Maßnahmen zum Einsatz, um potenziellen Kunden die Marke über so viele Kanäle wie möglich zu kommunizieren. Interviewpartner*in A erwähnt, dass ein großer Teil der Ressourcen in diese ersten Kontaktpunkte fließen müssen, da bereits hier potenzielle neue Kunden überzeugt werden müssen. In einem nächsten Schritt generieren die befragten Unternehmen Leads, beispielsweise E-Mail-Adressen über Kontaktformulare. Diese werden in Zusammenarbeit mit Sales personalisiert und wenn möglich automatisiert angesprochen, um diese immer

weiter zu qualifizieren. Spätestens hier passiert eine persönliche Ansprache durch einen Vertreter des Unternehmens, um im Idealfall mit einigen der generierten Leads eine neue Geschäftsbeziehung aufbauen zu können. Im Sinne der digitalen Kanäle stehen im ersten Schritt des Schaffens eines Markenbewusstseins primär die Website und Social Media (LinkedIn) für die Unternehmen im Fokus. Die Website beschreiben die Unternehmen als idealen Kanal für die Aufbereitung von Informationen, um die Recherchetätigkeit von Kunden zu unterstützen, aber auch um alle anderen digitalen Maßnahmen zu verlinken. Auch die Kanäle Podcast, Youtube und Webinare betrachten die Unternehmen in dieser Phase bereits als bedeutende Touchpoints, da sie komplexe Produkte über diese Wege einfach erklären können. In weiterer Folge ist es den Unternehmen wichtig, sich regelmäßig persönlich auszutauschen und auch über die digitalen Kanäle wie LinkedIn vernetzt zu bleiben.

Betrachtung der CE in der digitalen Neukundengewinnung im B2B

Von großer Bedeutung bei der Neukundengewinnung ist, dass Unternehmen ihren potenziellen Kunden eine bessere CE bieten, als es die Mitbewerber tun, damit ein Interessent in einen Kunden umgewandelt werden kann. Dazu sagt Interviewpartner*in A Folgendes: *“(...) one thing that makes everything very unique is the entire customer journey or customer experience (...) that prospective customers will have with your service or with your company.”* Besonders in einem B2B Kontext scheint die CE ein entscheidender Punkt zu sein, da Entscheidungen für eine ganze Organisation gefällt werden. Angenommen ein Produkt ist fehlerhaft, die Kundenbetreuung und CE für den Kunden ist aber außergewöhnlich gut, dann wird nicht das mangelhafte Produkt in den Köpfen der Individuen bleiben, sondern der herausragende Kundenservice und die gute CE. Und während im B2B meistens nicht Einzelpersonen Kaufentscheidungen fällen, sondern ein Buying Center hinter den

Entscheidungen steht, besteht dieses Buying Center dennoch aus individuellen Personen. Somit soll diesen rationalen Faktoren, welche vermutlich im Buying Center besonders wichtig sind, Aufmerksamkeit geschenkt werden, gleichzeitig aber nicht auf die psychologische Ebene und die emotionalen Bedürfnisse der dahinterstehenden Einzelpersonen vergessen werden. Interviewpartner*in C beschreibt diese Dualität wie folgt:

So yeah, it's a combination of rational aspects, which is like the USPs and all sort of stuff, what you have to offer, but also those like psychological layers where we need to like, you know, sort of like talk to them at the right place at the right time.

Um die psychologische Ebene zu erreichen, nennt Interviewpartner*in C als Beispiel, dass Unternehmen das Problem, welches sie für Interessierte lösen werden, adressieren müssen. Auf einer rationalen Ebene muss ein Wettbewerbsvorteil kommuniziert werden, etwas, das einen als Unternehmen von den Marktteilnehmern abhebt. Das ist speziell dann bedeutsam, wenn die Preise der Produkte oder Services im Vergleich zu jenen der Wettbewerber höher sein sollten.

Ergebnisse der Interviews mit Vertreter*innen der Kundenperspektive

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews mit Vertreter*innen der Kundenperspektive behandelt. Die Fokusthemen hierbei sind die Bedeutung der digitalen CE von Unternehmen, die digitalen Kanäle zur Suche neuer Anbieter sowie die ideale Bespielung dieser Kanäle. Wie aus Kapitel *Stichprobengröße* zu entnehmen, wurden hierzu sechs unterschiedliche Personen, welche bei Unternehmen Glasverpackungen beschaffen und somit Kunden der Glasverpackungsindustrie sind, befragt, um eine theoretische Sättigung zu erreichen.

Suche nach neuen Lieferanten

Die Suche nach neuen Lieferanten spielt sich in den befragten Unternehmen online als auch offline ab. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass besonders eine Kombination aus digitalen und klassischen Touchpoints positiv bewertet wird. Interviewpartner*in G äußert sich dazu wie folgt:

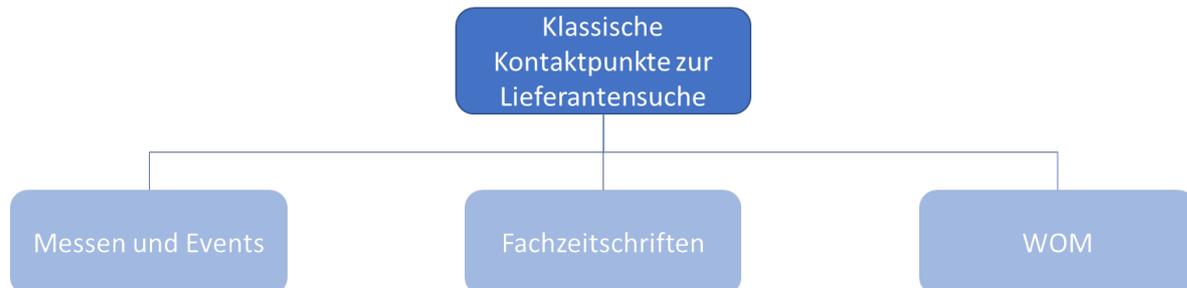
They are able to get information and detailed information to all of their customers very, very quickly. But then I still have the personal touch and there's a level of what I deem to be respect in the customer service to say I really need to discuss this with you in greater detail or this doesn't affect you as a business.

Interviewpartner*in J schließt sich dieser Meinung an: „*Im Internet suchen geht auch, aber ideal ist es natürlich, wenn man irgendwo schon einen Hinweis hat über eine Messe zum Beispiel, was für eine Firma in Frage kommen würde.*“

Klassische Kontaktpunkte

Im Sinne der klassischen Kontaktpunkte wurden Messen und Events, Fachzeitschriften aber auch WOM bzw. bestehende Kontakte genannt (siehe *Abbildung 28*).

Abbildung 28 - Klassische Kontaktpunkte zur Lieferantensuche



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung auf Basis der Ergebnisse aus den Interviews mit Vertreter*innen der Kundenperspektive.

Zum Thema WOM sagt Interviewpartner*in G Folgendes:

We work a lot on word of mouth (...). So we would always look at the suppliers that we currently have and always ask for their expertise because we feel that gains greater harmony with all of the suppliers that we currently have.

Fachzeitschriften werden gelegentlich gelesen, jedoch wird darin nicht aktiv nach neuen Lieferanten gesucht. Darin sind allgemeine Informationen in Bezug auf bereits bekannte Anbieter im Fokus und das Bewusstsein für gewisse Marken wird gestärkt. Auf Messen wird hingegen aktiv Lieferantensuche betrieben, falls sich im Bekanntenkreis keine Personen befinden, die schon ein gewisses Netzwerk aufgebaut haben und Lieferanten empfehlen können.

Digitale Kontaktpunkte

Im Vergleich zu den klassischen Kontaktpunkten, welche zur Lieferantensuche herangezogen werden, wurde eine größere Anzahl relevanter digitaler Touchpoints von den Befragten genannt. Das könnte indizieren, dass die digitalen Kanäle besonders in dieser

ersten Phase der Suche nach Lieferanten einen besonderen Stellenwert besitzen. Als Kanäle wurden Suchmaschinen und in weiterer Folge die Unternehmenswebsites genannt, Social Media, Newsletter, Anfragen per E-Mail, digitale Plattformen und Webinare, wie in *Abbildung 29* zu erkennen ist.

Abbildung 29 - Digitale Kontaktpunkte zur Lieferantensuche



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung auf Basis der Ergebnisse aus den Interviews mit Vertreter*innen der Kundenperspektive.

Aus den Befragungen ist hervorgegangen, dass die Kanäle Website, Soziale Medien und Newsletter dabei besonders bedeutend sind. Werden diese Kanäle weiter runtergebrochen, so können Aussagen in Bezug auf die Spezifikationen getroffen werden.

Digitaler Kanal – Website

In Bezug auf die Spezifikationen auf einer Website wurden als wichtige Faktoren eine logische Navigation, eine gute Übersicht über das Unternehmen und besonders die Werte, welche die Organisation vertritt, als auch Informationen über den Nachhaltigkeitszugang genannt. Dazu äußert sich auch Interviewpartner G:

(...) I have to gain some information from a website the information has to be very clear and very concise. (...) maybe you've found some type of contact form, that you found on their website. So being able to navigate somebody's website and trying to get an overview of what it is that they do and of course what it is that their company holds in true value, company

ethos and things like that, sustainability approach for example, all of this information has to be readily available online for suppliers and buyers.

Zusätzlich wird es befürwortet, wenn Kundenbewertungen gleich auf der Website ersichtlich sind und auch Referenzprojekte hinterlassen bei Interessenten einen guten Eindruck, da es sich dabei um eine Art von Third-Party-Proof, also eine Bestätigung durch eine dritte, neutrale Partei, handelt. Zusätzlich ist ein Blog- oder Neuigkeiten-Tab auf der Website für die befragten Kunden von Interesse. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass dieser Abschnitt auf einer Website stets up-to-date gehalten wird. Ist das nicht der Fall, könnte für potenzielle Kunden der Eindruck entstehen, dass das Unternehmen in keine neuen Projekte involviert ist oder die Prozesse nicht gut genug sind, um diese Informationen nach außen zu tragen. Interviewpartner*in K äußert sich zu dazu:

Weil ich finde, wenn man dann zum Beispiel zwei Jahre mal nicht auf der Webseite war und dann wieder drauf geht und dann ist immer noch alles gleich und kein neues Projekt dazugekommen, dann denkt man ja dann passiert doch nicht viel im Unternehmen.

Neben den allgemeinen Unternehmensinformationen ist den befragten Kunden der Glasverpackungsindustrie besonders ein vollständig abgebildetes Produktportfolio wichtig, als auch die Möglichkeit, das Unternehmen über die verschiedensten Wege, unter anderem über Formulare, zu kontaktieren. Zusätzlich macht es einen guten Eindruck, wenn ein Newsletter auf der Website integriert ist, den Interessenten freiwillig abonnieren können und alle Zertifikate des Unternehmens auf einen Blick ersichtlich sind. Interviewpartner*in J sagt, dass die Informationen so aufbereitet sein sollen, dass die Vorstellungskraft von potenziellen Kunden angeregt wird und diese auf neue Ideen kommen: *„(...) natürlich möchte man die Dinge so darstellen, dass der Kunde dann auf Ideen kommt, auch Möglichkeiten sieht, (...), was das Unternehmen präsentieren oder darstellen kann beziehungsweise produzieren kann.“*

Ein Kundenportal wird im Moment von den befragten Kunden nicht als essenziell eingestuft, für einige bieten Kundenportale einen gewissen Mehrwert. Somit handelt es sich den Aussagen der Befragten nach um ein *Nice-To-Have* jedoch aktuell um kein *Must-Have*. Laut Interviewpartner*in G wäre es nur dann hilfreich, ein Kundenportal zu haben und E-Commerce anzubieten, wenn kleine Mengen an Standardprodukten gekauft werden. Für größere Mengen und individuelle Produkte ist ein Kundenportal nicht erforderlich, da sei der persönliche Kontakt angenehmer.

Digitaler Kanal – Social Media

Social Media wird von den Kunden generell verwendet, um die Aktivitäten der Lieferanten zu verfolgen. Dabei kommt primär LinkedIn zum Einsatz, andere Soziale Medien werden in diesem Kontext nicht oder kaum verwendet. LinkedIn wird von den Interviewpartner*innen nicht als primärer Informationskanal im Sinne der Recherche gesehen, sondern als sekundäre Quelle, um zusätzliche Informationen einzuholen. Solche Informationen würden die Unternehmensgröße und die Unternehmensaktivitäten betreffen. Zusätzlich verwenden manche Befragte das Soziale Netzwerk LinkedIn um mit Lieferanten in Kontakt zu bleiben. Interviewpartner*in G drückt es wie folgt aus: *“I myself personally, I don't I don't use LinkedIn in ways in which, ohh, I need a new item or I'm looking for new business. I'll check LinkedIn but it that might be a secondary thing that I look at”*. Interviewpartner*in K sieht einen starken Vorteil in LinkedIn darin, dass Kunden selbst entscheiden können, inwieweit und wann die oben genannten Informationen konsumiert werden sollen, da keine direkte Ansprache stattfindet: *„Man bekommt eine Information per LinkedIn oder so, will man die nutzen oder nicht? Man kann darauf reagieren oder nicht, ohne dass man darauf direkt angesprochen wird.“*

Digitaler Kanal – Newsletter

Den Kanal Newsletter betrachten die Befragten als wertvoll, da es bis zu einem gewissen Grad die Recherche für Kunden abnimmt und es sich um einen direkten Kommunikationskanal handelt. Newsletter sollten generell kurz gehalten werden und die wichtigsten Informationen in kleine Ausschnitte runterbrechen. Die inkludierten Links sollen dann Zugang, zu vertiefenden Inhalten, beispielsweise auf der Unternehmenswebsite, ermöglichen, so der Wunsch von Interviewpartner*in F:

Aber wie gesagt kurz, knapp und eine Verlinkung, wo man sich dann entsprechend tiefer einlesen kann. Weil alle Informationen haben nicht denselben Informationsgrad für alle Teilnehmer. Und so kann man dann selbst schauen geh ich noch tiefer ins Thema rein oder lass ich es sein.

Die Themen, welche in Newslettern für (potenzielle) Kunden von Interesse sind, sind allgemeine Unternehmensupdates zu Themen wie Nachhaltigkeit, Informationen zu neuen Projekten und Innovationen, Updates zur Marktentwicklung und Markttrends, aber auch die Ankündigung von Messeteilnahmen und Events. Dabei ist die Frequenz ein sehr entscheidender Faktor, welcher beachtet werden muss. Unternehmen dürfen mit dem Versand von Newslettern nicht übertreiben, es sollten nur dann Newsletter ausgesendet werden, wenn es Informationen gibt, welche für die jeweilige Kundengruppe relevant sind. Newsletter, welche häufiger als einmal pro Monat ausgesendet werden, erweisen sich eher als zusätzliche Last für den*die Empfänger*in, als dass diese Mehrwert schaffen.

Sonstige digitale Kanäle

Als zusätzliche digitale Kanäle, welche für Kunden von Glasverpackungsunternehmen interessant sind, wurden Webinare, allgemeine Anfragen von Lieferanten direkt an das

Unternehmen per E-Mail und Plattformen, welche mehrere Anbieter bündeln, genannt. Diese Touchpoints scheinen eine eher geringere Relevanz in der Glasverpackungsbranche aufzuweisen, da nur Einzelnennungen zu verzeichnen waren.

Vor- und Nachteile digitaler Kontaktpunkte

Aus den Interviews wurde deutlich, dass digitale Touchpoints Vorteile, aber auch Nachteile mit sich bringen. Diese sollten im idealen Fall von Unternehmensseite durch die Kombination mit klassischen Touchpoints ausgeglichen werden.

Vorteile digitaler Kanäle

Ein bedeutender Vorteil digitaler Kanäle stellt der Anonymitätsaspekt von Interessenten dar. Diese haben auf digitalem Weg nämlich die Möglichkeit sehr viel über das Unternehmen und dessen Produkte und Services in Erfahrung zu bringen, ohne dass ein*e Vertreter*in des Unternehmens direkt auf den Interessenten zugeht und diesen direkt mit Angeboten konfrontiert. Interviewpartner*in K sagt:

Natürlich der Vorteil ist bei dem digitalen Kontakt, man schreckt nicht gleich jemanden auf. Also jetzt blöd gesagt, wenn ich da überall anrufe, dann habe ich den Vertriebler gleich an der Backe. (...) digital kann man sich das halt mal ohne Druck ansehen, ohne eine Verpflichtung einzugehen genau.

Auch die Möglichkeit, tiefgreifende Informationen über ein Unternehmen online zu erhalten, ohne aktiv auf einen Vertriebsmitarbeiter zugehen zu müssen, schafft einen Vorteil von digitalen Kanälen gegenüber klassischen Touchpoints.

Nachteile digitaler Kanäle

Der wohl größte Nachteil von digitalen Touchpoints aus Kundenperspektive im B2B Kontext scheint den Vertrauensaspekt zu betreffen. Während die Befragten in persönliche

Kontakte, wie ein Zusammentreffen auf einer Messe, stark vertrauen, fehlt dieses persönliche Aufeinandertreffen im digitalen Umfeld in der Regel, wodurch Organisationen deutlich anonym erscheinen. Darunter leidet die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit des Anbieters, auf den der potenzielle Kunde ausschließlich online aufmerksam wurde. Insbesondere direkte Anfragen per E-Mail an Kunden werden als nicht vertrauenswürdig betrachtet, aber auch in Bezug auf den Onlineauftritt eines Unternehmens sollte darauf geachtet werden, Vertrauen zu schaffen. Dies kann mittels Third-Party-Proof gelingen, d.h. dass die Besucher der Website Kunderevisionen oder Auszeichnungen sehen, welche Ihnen beweisen, dass auch externe Parteien den jeweiligen Anbieter gut bewerten. Auch das Zuordnen einer persönlichen Ansprechperson, sobald eine Anfrage gestellt wurde, oder das Auflisten der Vertriebspersonen samt Foto und Kontaktdaten auf der Website erweisen sich als sinnvolle Herangehensweisen, um dem Unternehmen ein Gesicht nach außen zu geben. Weiters ist es wichtig, Informationen auf der Website gut aufzuschlüsseln und auch auf andere Kanäle hinzuweisen und zu verlinken, wie Messen, Newsletter oder Social Media, damit der Interessent die Möglichkeit hat, sich über mehrere Wege ein Bild zum Unternehmen zu bilden und sich abzusichern. Interviewpartner*in K sagt Folgendes: *„Also ja relativ viele Fakten und desto mehr man Preis gibt, desto besser ist, glaube ich, auch das Vertrauen darin.“*

Relevante Aspekte zur Lieferantenauswahl

In Bezug auf die Frage, welche Aspekte einen Anbieter von einem anderen abhebt, wurden von den befragten Kunden unterschiedliche Faktoren genannt. Diese können *Abbildung 30* entnommen werden. Die Frage zielte darauf ab, herauszufinden, was ein Unternehmen von den Mitbewerbern abhebt, angenommen Preis und Leistung sind vergleichbar. Als bedeutendste Aspekte wurden der erste Eindruck, die Kommunikation und

die Informationsaufbereitung genannt. Der erste Eindruck eines digitalen Unternehmensauftrittes sei dabei besonders von der Webseite und den in Kapitel *Digitale Kontaktpunkte* behandelten Faktoren geprägt. Interviewpartner*in H sagt dazu das Folgende: *„Das ist ja im Prinzip der Ersteindruck zu diesem Lieferanten und wenn der natürlich schlecht aussieht ist das halt dieser erste Eindruck, den man relativ schwierig auch wieder wegbekommt“* und Interviewpartner*in K sagt Folgendes: *„Das ist wie ein Schaufenster nach außen. Früher hat man ein Schaufenster auf die Straße gehabt jetzt hat man ein Schaufenster in die Welt, über die Webseite.“*

Auch wenn nach Messen mehrere Visitenkarten mit nach Hause gebracht werden, würde der erste Eindruck der Website darüber entscheiden welche Anbieter tatsächlich kontaktiert und welche Visitenkarten sofort entsorgt werden.

In Bezug auf die Kommunikation ist es den Befragten wichtig, dass die Kommunikationswege ausgereift sind und die Kommunikation effizient ist. Diese Annahme bestätigen die Aussagen von Interviewpartner*in G: *“If a company on its website is not providing and is not showing a clear communication path for me I might consider that in fact I might switch to a provider with a service level that I expect (...)”* und von Interviewpartner*in I: *„(...) es ist sehr wichtig, dass die Kommunikation kurz und direkt ist.“*

Die Informationsaufbereitung ist ein weiterer wichtiger Faktor, laut den Interviews müssen die Informationen auf der Website strukturiert aufbereitet, klar und präzise sein. Weitere bedeutsame Themen sind die Schaffung von Vertrauen, was unter anderem durch Third-Party-Proof erzielt werden kann, der persönliche Kontakt, welcher durch die Bereitstellung von Ansprechpersonen gefördert werden kann und die Kommunikation der Werte, die das Unternehmen im Sinne von Nachhaltigkeit und Innovation vertritt. Außerdem

ist die Qualität des Kundenservice und der Fokus auf Produkte und Services für einige Befragte bedeutsam.

Abbildung 30 - Word Cloud relevante Aspekte zur Lieferantenauswahl



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung. Es werden die Aspekte, welche die Interviewpartner*innen als relevant für die Entscheidung für einen Anbieter im Sinne der Kundenerfahrung aufgelistet. Die Größe der Begriffe sagt etwas über die Häufigkeit der Nennungen aus.

Veränderung des Einkaufsverhalten in Bezug auf Glasverpackungen

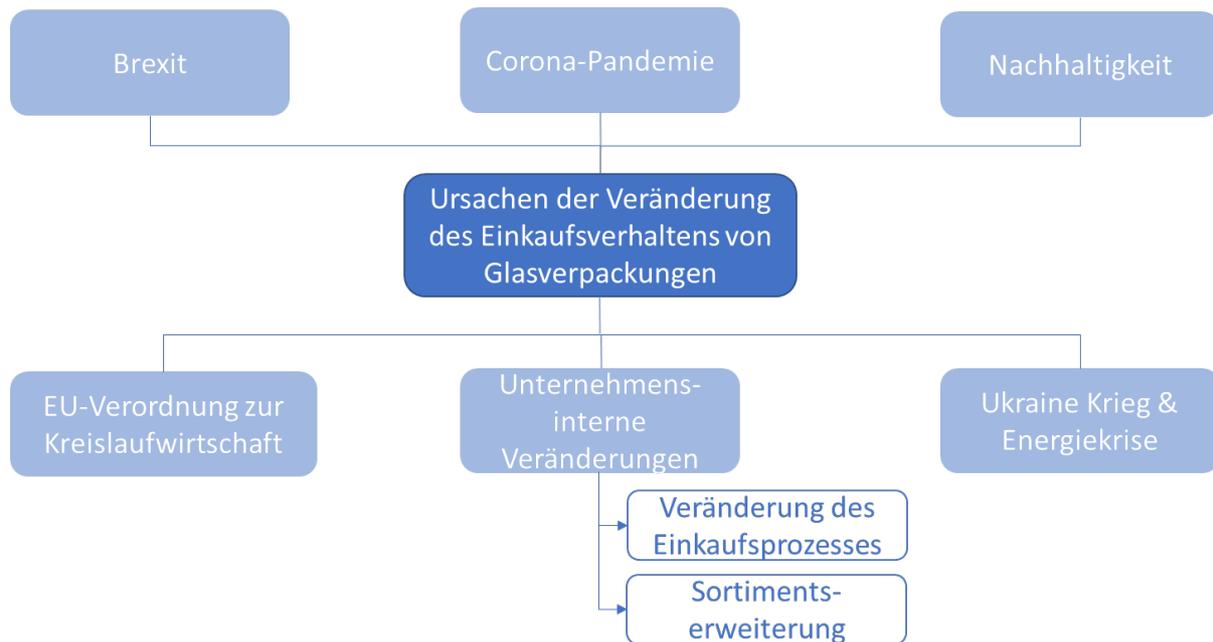
Das Einkaufsverhalten hat sich in den meisten der befragten Unternehmen in den letzten Jahren verändert. Genannte Gründe dafür sind unternehmensinterne Veränderungen wie die kundenseitige Erweiterung des Sortiments und die damit verbundene Notwendigkeit, Glas von zusätzlichen Anbietern zu beziehen oder die interne Veränderung des Einkaufsprozesses. Der Hauptgrund, welcher für die Veränderung des Einkaufsverhaltens von Glasverpackungen genannt wurde, ist die eingeschränkte Versorgungssicherheit mit Glasverpackungen in den letzten Jahren, welche aus unterschiedlichen Ursachen resultiert ist. Für Kunden in Großbritannien bildet der Brexit einen Grund, der die Kunden dazu gebracht hat, heimisches Glas zu beziehen und weniger zu importieren. Die Versorgungssicherheit wurde ebenfalls durch die Corona-Pandemie und damit verbundene Schließungen von

Glaswerken eingeschränkt. Auch die EU-Verordnung zur Kreislaufwirtschaft und das Thema Nachhaltigkeit seien Gründe, warum im Unternehmen teilweise von Plastik- auf Glasverpackungen umgestellt wurde und ein Mehrbedarf an Verpackungsglas entstand. Die radikalste Umstellung im Einkaufsverhalten wurde laut den Interviewergebnissen aber durch den Ukraine Krieg und die unter anderem damit verbundene Energiekrise hervorgerufen. Der Preis von Glasverpackungen und auch die fehlenden Kapazitäten bzw. die Instabilität am Markt stellten sich als die größten Herausforderungen dar. Interviewpartner*in H äußert sich dazu: *„(...) wir haben gerade im Glasbereich viel mehr Aufmerksamkeit auf dem Thema, weil gerade durch die Energiekosten, die Preise einfach durch die Decke gegangen sind und die Kapazitäten im Markt auch sehr, sehr schwierig waren.“*

Es wurden aufgrund der explosiv steigenden Gas- und Energiepreise von Seiten der Glashersteller Rahmenverträge gekündigt und den Kunden Aufschläge berechnet, welche zu Beginn des Jahres nicht kalkuliert wurden. Zum Teil verloren Kunden Kapazitäten, welche schwer zurückzubekommen waren, da die Glashersteller voll ausgelastet waren. Alle Kunden wollten sich davor absichern, irgendwann kein Glas mehr zu bekommen, für den Fall, dass nicht mehr ausreichend Erdgas importiert werden kann. Interviewpartner*in H sagt Folgendes: *„Da haben wir zum Teil Kapazitäten verloren, wo wir halt extreme Schwierigkeiten hatten, die zurückzubekommen, weil alle anderen Lieferanten auch schon voll waren.“*

Die unterschiedlichen Ursachen werden in *Abbildung 31* dargestellt.

Abbildung 31 - Gründe für die Veränderung des Glasverpackungseinkaufsverhaltens



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung. Es werden die Ursachen, welche von den Interviewpartner*innen für die Veränderung des Einkaufsverhaltens in Bezug auf Glasverpackungen genannt wurden, dargestellt.

Die Unternehmen, welche Glasverpackungen beziehen, mussten den Entwicklungen am Markt entgegenwirken. Dies wurde durch die Stärkung von Partnerschaften, Kommunikation auf Augenhöhe und den Aufbau eines größeren Lagers an Glasverpackungen versucht. Die Kunden mussten aber auch auf alternative Lieferanten ausweichen und in der Planung mehr Lieferanten als üblich berücksichtigen. Dadurch gab es die Möglichkeit für neue Lieferanten, ins Portfolio von Unternehmen aufgenommen zu werden. Das Wichtigste für die Kunden war es weiterhin, ihren Bedarf an Glasverpackungen decken zu können, um die eigenen Produkte weiterhin anbieten zu können. Den Unternehmen war es auch in dieser Hochphase der Energiekrise wichtig, langfristig zu denken und die Partnerschaften mit Lieferanten aufrechtzuerhalten. Wo dies nicht gelang, musste jedoch nach Alternativen und neuen Lieferanten gesucht werden.

Ideale CE in der Glasverpackungsbranche

Im Sinne der Spezifikationen einer idealen CE für Kunden der Glasverpackungsindustrie waren sich die Befragten einig. *Abbildung 32* zeigt die genannten Spezifikationen. Egal ob potenzielle Kunden auf den jeweiligen Lieferanten durch Onlinerecherche oder auf einer Messe stoßen, zu Beginn der Customer Journey soll ein persönlicher Kontakt vorhanden sein. Findet das Kennenlernen beispielsweise auf einer Messe statt, könnte dieses Bedürfnis der zwischenmenschlichen Kommunikation bereits abgedeckt sein. Stoßt ein potenzieller Interessent auf einen Anbieter durch Onlinerecherche, so sollte nach Anfrage des Kunden das Angebot für ein persönliches Meeting von Unternehmensseite kommen. Ein Zusammenspiel aus digitalen und persönlichen Kontaktpunkten ist für die Interessenten von hoher Relevanz, um das Vertrauen zu stärken. Zusätzlich ist es den Kunden wichtig, dass der Anbieter Eigeninitiative zeigt und individuell auf Kundenbedürfnisse im Sinne der Zusammenarbeit eingeht, um für den jeweiligen Kunden eine angenehme Erfahrung und eine effiziente Zusammenarbeit gewährleisten zu können. In weiterer Folge ist auch der Kundenservice von großer Bedeutung. Dabei legen die Kunden Wert auf Zuverlässigkeit und einen regelmäßigen Austausch mit dem Lieferanten.

Abbildung 32 - Spezifikationen einer idealen CE aus Kundensicht

Individualität Eigeninitiative
Mix aus online und offline
Kundenservice
Effiziente Prozesse
Angenehme Erfahrung

Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung. Es werden die Spezifikationen einer für die Interviewpartner*innen idealen CE abgebildet. Die Größe der Begriffe sagt etwas über die Häufigkeit der Nennungen aus.

Welche Kanäle zur Schaffung einer idealen CE in den unterschiedlichen Phasen der Kundebeziehung zum Einsatz kommen, ist individuell und Unternehmen sollen für alle möglichen Wege, die der Kunde geht, gewappnet sein. Die untenstehende *Abbildung 33* zeigt eine Customer Journey mit allen Kontaktpunkte, die für die Befragten in den unterschiedlichen Kaufphasen von Bedeutung sind.

Abbildung 33 - Touchpoints entlang der Customer Journey (Glasverpackungsbranche)



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine eigene grafische Darstellung. Es wird stellvertretend eine Customer Journey inklusive der in den Interviews genannten relevanten Touchpoints für Kunden der Glasverpackungsindustrie dargestellt. Die Kombination aus online und offline Touchpoints ist dabei ersichtlich.

Kapitel 8: Conclusion

Diese Studie bietet B2B Unternehmen, speziell Anbietern von Glasverpackungen, in Bezug auf ihr digitales Angebot für Kunden zahlreiche praktische Anhaltspunkte. Durch die Verfolgung des dualen Forschungsansatzes, d.h. die Befragung von Vertreter*innen der Kunden- und Unternehmensperspektive, konnte die Dualität des CE Konzepts in der Untersuchung und den Ergebnissen berücksichtigt werden und auch die Forschungsfrage, welche lautet *„Wie werden digitale Medien bestmöglich eingesetzt, um eine ganzheitliche CE bei Neukunden im B2B Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsbranche zu schaffen?“* beantwortet werden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass für Kunden der Glasverpackungsindustrie das digitale Angebot ihrer Lieferanten von immer größerer Bedeutung ist. Das heißt im Umkehrschluss jedoch nicht, dass das offline Angebot der Lieferanten weniger bedeutend wird. Die befragten Personen möchten eine angenehme Erfahrung mit dem Unternehmen erleben und dazu ist eine Kombination aus online und offline Marketingmaßnahmen notwendig. Viele persönliche Treffen können durch technologischen Fortschritt mittlerweile online durchgeführt werden, doch um Vertrauen zu einem Anbieter aufbauen zu können, ist für die Befragten persönliche Interaktion von Zeit zu Zeit nicht ersetzbar. Dieser Ansatz scheint auch von Unternehmensseite verfolgt zu werden. Während in den befragten Unternehmen noch immer der Großteil des Marketingbudgets in offline Aktivitäten fließt, heißt das nicht, dass diese relevanter sind. Onlinemarketing ist in der Regel einfach kostengünstiger, als wenn versucht wird dieselbe Anzahl an Personen über Printmedien zu erreichen. Im Sinne des digitalen Angebots von Unternehmen ist eine Onlinepräsenz allein aus Kundensicht zwar eine gute Grundlage, aber noch nicht ausreichend. Idealerweise bespielen die Unternehmen nicht nur eine Website, sondern auch LinkedIn und bieten einen Newsletter an. Als Zusatz kann ein Kundenportal einen Mehrwert schaffen. Die

von Kundenseite genannten erwarteten digitalen Kanäle werden auch von den befragten B2B Unternehmen fokussiert betrachtet und bespielt. Zusätzlich legen die Unternehmen aber auch noch Wert auf andere Kanäle wie Podcasts oder Webinare. Diese Kanäle scheinen für die Kunden der Glasverpackungsbranche nicht bzw. kaum von Relevanz zu sein. Das könnte bedeuten, dass die Unternehmen die zeitlichen und monetären Ressourcen lieber in die Website, LinkedIn und in das Newsletter-Marketing investieren sollten. Auch die Qualität und die Gestaltung dieser Kanäle ist für die Befragten von großer Relevanz, wenn es um die Auswahl eines neuen Lieferanten geht. Die Befragten möchten von einer angenehmen Erfahrung mit dem Unternehmen profitieren. Wenn es darum geht, sich für einen Anbieter und gegen einen anderen in Bezug auf die CE zu entscheiden, wird eine Vielzahl von Faktoren von Kundenseite in die Entscheidung miteinbezogen. Diese Faktoren sind der erste Eindruck, die Kommunikationsweise, die Informationsaufbereitung, die Schaffung von Vertrauen bzw. Third-Party-Proof und noch einige weitere Faktoren. Die Determinanten, welche die Unternehmen als relevant für die positive Beeinflussung einer ganzheitlichen CE sehen, decken sich teilweise mit denen der Kundenseite. Kommunikation, Informationsaufbereitung und die Förderung von Vertrauen und Partnerschaften decken sich mit jenen Faktoren, die von den Nachfragern als bedeutend bewertet werden. Die Unternehmen sollten sich allerdings dessen bewusst werden, dass der erste Eindruck, den die Unternehmen mit ihrem digitalen Unternehmensauftritt erwecken, für die Kunden besonders entscheidend in der Entscheidung für oder gegen einen neuen Anbieter ist. Während ein professioneller digitaler Auftritt dazu führen kann, dass der Interessent auf den Lieferanten aktiv zugeht und eine Anfrage stellt, führt ein mangelnder digitaler Auftritt eher dazu, dass der Anbieter sofort von der Liste gestrichen und vergessen wird. Die Entwicklungen der Glasverpackungsindustrie in den letzten Monaten und Jahren haben dazu geführt, dass sich das Einkaufsverhalten vieler

Kunden verändert hat. Teilweise hatten und haben neue Lieferanten die Chance ins Portfolio von Kunden aufgenommen zu werden, da die bestehenden Lieferanten teilweise nicht oder sehr unregelmäßig Glas bereitstellen können. Diese Möglichkeit sollten die Glasverpackungsproduzenten nutzen, um potenzielle Kunden durch einen gelungenen digitalen Auftritt, welcher den oben genannten Faktoren entspricht, auf sich aufmerksam zu machen und im Idealfall diese Interessenten zu neuen Kunden zu konvertieren. Nach dem Vergleich der idealen CE laut Aussagen der Kunden der Glasverpackungsindustrie und der Herangehensweise der befragten B2B Unternehmen wird deutlich, dass für potenzielle Kunden die Qualität der CE an den unterschiedlichen Touchpoints viel wichtiger erscheint als der Weg, den der Interessent geht bzw. die Customer Journey an sich. Zu Beginn der Customer Journey sollte nur darauf geachtet werden, dass Unternehmen nicht durch zu starken Fokus auf den digitalen Auftritt auf die persönliche Interaktion mit Interessenten vergessen. Wie auch immer die Reise des spezifischen Interessenten dann weiterhin verläuft und in welcher Reihenfolge die Touchpoints durchlebt werden, ist es bedeutend, auf die jeweilige CE zu achten. Dabei gilt es neben der Kombination aus digitalen und klassischen Touchpoints auf einen guten Kundenservice, effiziente Prozesse, eine angenehme Erfahrung als auch auf die individuelle Betreuung der (potenziellen) Kunden zu setzen.

Kapitel 9: Limitationen und weitere Forschungsansätze

Die Ergebnisse und Beiträge aus dieser Arbeit unterliegen gewissen Beschränkungen, aus denen sich Möglichkeiten für künftige Forschungsarbeiten ergeben. Diese Studie konzentriert sich auf die digitale CE in der Glasverpackungsbranche. Ob die Ergebnisse auch auf andere Industriezweige zu übertragen sind, bleibt offen und müsste näher untersucht werden. Nachdem im Zuge dieser Studie eine qualitative Untersuchung durchgeführt wurde, welche nicht repräsentativ ist, wäre es interessant, die Ergebnisse mittels einer quantitativen Untersuchung zu überprüfen. Hierfür könnte ein Experiment oder eine Onlineumfrage zur Anwendung kommen. In weiterer Folge wäre es interessant ein umfassendes theoretisches Modell zur Zusammensetzung der B2B CE zu entwickeln und die Beziehung und den Zusammenhang zwischen einer ganzheitlichen CE und der Neukundengewinnung im B2B Kontext zu untersuchen.

Künftige Forschungsarbeiten könnten ein umfassenderes Modell der B2B Kundenerfahrung erstellen. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich des Weiteren darauf fokussieren, die einzelnen Aspekte der digitalen CE in einem B2B Umfeld näher zu untersuchen, um konkrete Ableitungen für die einzelnen Kanäle, Inhalte und Co treffen zu können. Weiterführend könnte auch mittels eines Experiments untersucht werden, wie bedeutsam die CE wirklich ist, wenn es sich um eine reale Kaufsituation handelt. Nachdem aus den Ergebnissen deutlich wurde, dass die CE dann relevant in Bezug auf die Entscheidung für oder gegen einen Anbieter ist, wenn Preis und Leistung ident sind, wäre es interessant zu untersuchen, inwieweit die CE Kaufentscheidungen beeinflusst, wenn Produkte/Services von Anbietern unterschiedlicher Preiskategorien zur Auswahl stehen.

Literaturverzeichnis

- Ali, F., & Omar, R. (2014). Determinants of Customer Experience and Resulting Satisfaction and Revisit Intentions: PLS-SEM Approach towards Malaysian Resort Hotels. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT)*, 3(2), 10. <https://doi.org/10.7603/s40930-014-0010-2>
- Alonso-Garcia, J., Pablo-Marti, F., Núñez-Barriopedro, E., & Cuesta-Valiño, P. (2022). Digitalization in B2B marketing: Omnichannel management from a PLS-SEM approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0421>
- Bakhtieva, E. (2017). B2B digital marketing strategy: A framework for assessing digital touchpoints and increasing customer loyalty based on Austrian companies from heating, ventilation and air conditioning industry. *Oeconomia Copernicana*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.24136/oc.v8i3.29>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Bruhn, M. (2012). *Customer Experience Forum Dienstleistungsmanagement* (K. Hadwich, Ed.; 3rd ed.). Springer Gabler. <https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-8349-4001-8>
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2012). *Customer Experience: Forum Dienstleistungsmanagement*. Gabler Verlag.
- Chatzopoulos, C. G., & Weber, M. (2018). Challenges of Total Customer Experience (TCX): Measurement beyond Touchpoints. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(4), 187–196. <https://doi.org/10.24867/IJIEEM-2018-4-187>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition). SAGE.
- Daengbuppha, J., Hemmington, N., & Wilkes, K. (2006). Using grounded theory to model visitor experiences at heritage sites: Methodological and practical issues. *Qualitative*

- Market Research: An International Journal*, 9(4), 367–388.
<https://doi.org/10.1108/13522750610689096>
- De Salles Canfield, D., & Basso, K. (2017). Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104–117.
<https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1261647>
- Debeaufort, F., Galić, K., Kurek, M., Benbettaieb, N., & Ščetar, M. (Eds.). (2021). *Packaging materials and processing for food, pharmaceuticals and cosmetics*. ISTE Ltd / John Wiley and Sons Inc.
- Delle Selve, M. (2023). Half Year 2022 glass packaging production at highest levels. *FEVE*.
<https://feve.org/half-year-2022-glass-packaging-production-at-highest-levels/>
- D’Haen, J., & Van den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544–551.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>
- Dinner, I. M., Heerde Van, H. J., & Neslin, S. A. (2014). Driving Online and Offline Sales: The Cross-Channel Effects of Traditional, Online Display, and Paid Search Advertising. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 527–545. <https://doi.org/10.1509/jmr.11.0466>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Fang, E. (er), Xiaoling Li, Minxue Huang, & Palmatier, R. W. (2015). Direct and Indirect Effects of Buyers and Sellers on Search Advertising Revenues in Business-to-Business Electronic Platforms. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 52(3), 407–422.
<https://doi.org/10.1509/jmr.13.0165>
- Foscht, T., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2017). *Käuferverhalten. Grundlagen—Perspektiven—Anwendungen* (6th ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://link-springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-8349-6726-8](https://link.springer-com.elibrary.campus02.at/book/10.1007/978-3-8349-6726-8)
- Giamanco, B., & Gregoire, K. (2012). Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 88–93.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (11th printing). Aldine.

- Glass Packaging Market—Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2022—2027)*. (2022). Research and Markets. <https://www.researchandmarkets.com/reports/4772019/glass-packaging-market-growth-trends-covid>
- Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26986-9>
- Heinrich, S. (2020). *AkquiseB2B: Neukundengewinnung im digitalen Zeitalter*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26522-9>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2009). Flow Online: Lessons Learned and Future Prospects. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.003>
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Hudák, M., Kianičková, E., & Madleňák, R. (2017). The Importance of E-mail Marketing in E-commerce. *Procedia Engineering*, 192, 342–347. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.059>
- Interviewpartner*in A. (2023, March 4). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Unternehmensperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in B. (2023, March 6). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Unternehmensperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in C. (2023, March 10). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Unternehmensperspektive* [Personal communication].

- Interviewpartner*in D. (2023, March 14). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Unternehmensperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in E. (2023, March 21). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Unternehmensperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in F. (2023, March 8). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Kundenperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in G. (2023, March 17). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Kundenperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in H. (2023, March 22). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Kundenperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in I. (2023, March 29). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Kundenperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in J. (2023, March 29). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Kundenperspektive* [Personal communication].
- Interviewpartner*in K. (2023, April 5). *Schaffung einer ganzheitlichen digitalen Customer Experience zur Neukundengewinnung im B2B-Bereich mit Fokus auf die Glasverpackungsindustrie—Kundenperspektive* [Personal communication].
- Ismail, A. (2011). Experience Marketing: An Empirical Investigation. *Journal of Relationship Marketing*, 10(3), 167–201. <https://doi.org/10.1080/15332667.2011.599703>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Kannan, P. K., & Li, H. “Alice”. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

- Klaus, P. (2013). The case of Amazon.com: Towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6), 443–457. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2012-0030>
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2021a). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624–633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>
- Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2021b). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*, 126, 624–633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>
- Kurkjian, C., & Prindle, W. (2005). Perspectives on the History of Glass Composition. *Journal of the American Ceramic Society*, 81, 795–813. <https://doi.org/10.1111/j.1151-2916.1998.tb02415.x>
- Lecoeuvre, L., Turner, R., & Kuppelwieser, V. G. (2021). Customer experience in the B2B area: The impact of age-related impressions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102216. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102216>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Maechler, N., Poenaru, A., & Schulze, P. (2017). *Growing numbers of B2B companies are focusing on digitization to succeed with customer-centric strategies. Here's how to get it right*. 10.
- Marković, M., Drašković, N., & Samardžija, J. (2017). Competitive advantage in cost sensitive glass packaging industry through outbound logistics. *Business Logistics in Modern Management*, 17, 281–292.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz.

- McCull-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- McCull-Kennedy, J. R., Zaki, M., Urmetzer, F., Neely, A., & Lemon, K. N. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26. <https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
- McLean, G. J. (2017). Investigating the online customer experience – a B2B perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(5), 657–672. <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2016-0222>
- McLean, G., & Wilson, A. (2016). Evolving the online customer experience ... is there a role for online customer support? *Computers in Human Behavior*, 60, 602–610. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.084>
- Meire, M., Ballings, M., & Van den Poel, D. (2017). The added value of social media data in B2B customer acquisition systems: A real-life experiment. *Decision Support Systems*, 104, 26–37. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.09.010>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–129.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
- Minsky, L., & Quesenberry, K. A. (2016, November 8). *How B2B Sales Can Benefit from Social Selling*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/11/84-of-b2b-sales-start-with-a-referral-not-a-salesperson>
- Naderer, G., & Balzer, E. (Eds.). (2011). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (2., überarb. Aufl). Gabler.
- Novak, T. P., Hoffman, D. L., & Yiu-Fai Yung. (2000). Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. *Marketing Science*, 19(1), 22–42. <https://doi.org/10.1287/mksc.19.1.22.15184>
- Oehmer-Pedrazzi, F., Kessler, S. H., Humprecht, E., Sommer, K., & Castro, L. (Eds.). (2023). *Standardisierte Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft: Ein Handbuch = Standardized content analysis in Communication Research: a handbook*. Springer VS.

- Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: Structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2., durchgesehene Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rehman, F. U., Ur, F., Nawaz, T., Ilyas, M., & Hyder, S. (2014). *A Comparative Analysis of Mobile and Email Marketing Using AIDA Model*.
- Ritschl, V., Weigl, R., & Stamm, T. (Eds.). (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49908-5>
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social Media's Influence on Business-To-Business Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365–378. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320306>
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Retailing*, 88, 308–322.
- Rose, S., Hair, N., & Clark, M. (2011). Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 24–39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00280.x>
- Seebacher, U. (2021). *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien Sowie Praxiserprobte Vorgehensmodelle - Mit 11 Fallstudien*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=6566927>
- Shobeiri, S., Mazaheri, E., & Laroche, M. (2014). Improving customer website involvement through experiential marketing. *Service Industries Journal*, 34(11), 885–900. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.915953>
- Statista. (2019). Verpackungsindustrie in Deutschland. *Statista*. <https://de-statista.com.elibrary.campus02.at/statistik/studie/id/49665/dokument/verpackungsindustrie-in-deutschland/>

- Statista. (2020). Österreich—Informationsquellen vor dem Kauf 2020. *Statista*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/669142/umfrage/umfrage-in-oesterreich-zu-informationsquellen-vor-dem-kauf/>
- Statista. (2022). Verpackungen: Verbrauch in Deutschland bis 2020. *Verpackungen: Verbrauch in Deutschland bis 2020*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182445/umfrage/verpackungen-verbrauch-in-deutschland/>
- Statista. (2023). Umsatzverteilung der deutschen Verpackungsindustrie nach Bereichen 2022. *Statista*.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/165437/umfrage/umsatzanteil-einzeln-segmente-der-verpackungsindustrie/?locale=de>
- Steffen, A., & Doppler, S. (2019a). *Einführung in Die Qualitative Marktforschung: Design - Datengewinnung - Datenauswertung*. Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5719005>
- Steffen, A., & Doppler, S. (2019b). *Einführung in Die Qualitative Marktforschung: Design - Datengewinnung - Datenauswertung*. Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5719005>
- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 49(5), 624–639. <https://doi.org/10.1509/jmr.09.0401>
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>
- Streckel, E., Ruf, A., & Wilfer, T. (2022). Behälterglasindustrie im Wachstum. *EUWID Verpackung*, 44.2022(96), 13.
- Turner, J. R., Lecoeuvre, L., Sankaran, S., & Er, M. (2018). Marketing for the project: Project marketing by the contractor. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 211–227. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2017-0118>

- Understanding_Customer_Experience.pdf*. (n.d.). Retrieved 19 September 2022, from https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf
- Vaismoradi, M., & Snelgrove, S. (2019). Theme in Qualitative Content Analysis and Thematic Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 20*, No 3 (2019): Qualitative Content Analysis I. <https://doi.org/10.17169/FQS-20.3.3376>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing, 85*(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management, 26*(2), 321–342. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254>
- Vieira, V. A., de Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., da Silva, N. S. D. A. C., & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science, 47*(6), 1085–1108. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00687-1>
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research, 116*, 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>
- Woodward, M. N., & Holbrook, M. B. (2013). Dialogue on some concepts, definitions and issues pertaining to ‘consumption experiences’. *Marketing Theory, 13*(3), 323–344. <https://doi.org/10.1177/1470593113485108>
- Wyner, G. A. (2003). How Do You Measure the Customer Experience? *Marketing Research, 15*(1), 6–7.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O’Malley, L., Peters, L. D., Raddats, C., & Robinson, W. (2017a). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing, 31*(2), 172–184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O’Malley, L., Peters, L. D., Raddats, C., & Robinson, W. (2017b). Strategic B2B customer experience

management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172–184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Gesprächsleitfaden Unternehmensperspektive.....	A-2
Anhang 2:	Gesprächsleitfaden Kundenperspektive.....	A-7
Anhang 3:	Codesystem Interviews Unternehmensperspektive	A-13
Anhang 4:	Codesystem Interviews Kundenperspektive	A-14

Abbildungsverzeichnis – Anhang

Abbildung 1 - Codesystem Interviews mit Unternehmen	A-13
Abbildung 2 - Codesystem Interviews mit Kunden.....	A-14

Anhang 1: Gesprächsleitfaden Unternehmensperspektive

Einführungsphase

Guten Tag, mein Name ist *Katharina Raschl* und ich bin Studentin im Masterstudiengang Digital Marketing Management an der FH Campus02 in Graz. Im Zuge des heutigen Interviews werde ich Ihnen einige Fragen über die Themen Customer Experience mit Fokus auf digitale Kanäle in Ihrem Unternehmen stellen. Vielen Dank, dass Sie sich für die heutige Einzelbefragung Zeit genommen haben. Das Gespräch wird in etwa 30 – 45 Minuten Zeit in Anspruch nehmen. Vorab haben Sie ein Informationsblatt zur Datenverarbeitung von mir erhalten. Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich unser Gespräch gerne mit einem digitalen Aufnahmegerät aufzeichnen um die Niederschrift und Auswertung der Fragen zu vereinfachen und aus unserem Interview zitieren.

Kenntnisnahme des Informationsblatts:

- Ja
- Nein

Zusage für die digitale Aufzeichnung des Gesprächs:

- Ja
- Nein

Sollte Ihnen eine Frage unklar sein, können Sie jederzeit unterbrechen und natürlich auch nachfragen. Haben Sie noch Fragen vorab, oder können wir beginnen?

Start der Befragung

Name: _____

Unternehmen und Unternehmensaktivität: _____

Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl): _____

Position im Unternehmen: _____

Geschlecht:

- männlich
- weiblich

Warm-Up

1. Bitte stellen Sie sich kurz vor und beschreiben Sie Ihre Rolle und Aufgaben bei *Name des Unternehmens*.
2. Wie lange arbeiten Sie bereits bei *Name des Unternehmens*?
3. Wenden sie im Unternehmen Customer Experience zu Neukundenakquise an und welche Bedeutung hat dieses Instrument?

Themenblock 1 – Customer Experience

4. Was verstehen Sie unter einer ganzheitlichen Customer Experience? Wie wird Customer Experience bei Ihnen im Unternehmen definiert?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Wie regelmäßig versuchen Sie mit Kunden und potenziellen Kunden in Kontakt zu treten/bleiben?*
- *Welche Kanäle betrachten Sie zur ganzheitlichen Ansprache/Betreuung von (potenziellen) Kunden?*
- *Kümmert/Kümmern sich bei Ihnen im Unternehmen (eine) eigene Person*en um Customer Experience Management bzw. wer ist für dieses Aufgabengebiet zuständig?*

5. Ermitteln/Messen Sie Customer Experience bei Ihnen im Unternehmen?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Wenn nein, warum wird Customer Experience nicht erhoben/gemessen? (z.B. nicht einfach umsetzbar, keine Ressourcen, noch nicht im Unternehmen angekommen, ...)*
- *Wenn ja, woran wird Customer Experience gemessen?*
- *Wenn ja, wie werden die Daten zum Thema Customer Experience erhoben? Gibt es Kundenbefragungen in regelmäßigen Abständen? Wird dabei mit einem Marktforschungsunternehmen zusammengearbeitet oder werden die Untersuchungen unternehmensintern durchgeführt?*

6. Welche Determinanten/Einflussfaktoren schätzen Sie als besonders wichtig für die Förderung von Customer Experience ein?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Auf welche Faktoren legen Sie besonders wert?*

- *Wie möchten Sie die Kundenerfahrung bzw. das -erlebnis gestalten?*
- *Reihen Sie ggf. die unterschiedlichen Einflussfaktoren nach deren Priorität, warum wählen Sie diese Reihenfolge?*

7. Was kommt im Sinne der Customer Experience Ihrem Empfinden nach besonders gut bei Kunden an und was weniger?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Was erhalten Sie als Feedback von Ihren Kunden zur Customer Experience?*
- *Legen Sie auf dieses Feedback wert und passen Sie Ihr digitales Angebot dementsprechend an?*

8. Was kann Ihrer Meinung nach durch die Schaffung einer ganzheitlichen Customer Experience erreicht werden? Was möchten Sie durch die Förderung und Verbesserung der Customer Experience erreichen?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Sollten Unternehmen zeitliche und monetäre Ressourcen in diese Geschäftspraktik (Verbesserung der Customer Experience) investieren?*
- *Falls ja, wozu sollten Unternehmen das tun?*
- *Falls nein, warum haben Sie das Gefühl, dass dies nicht von Relevanz ist?*
- *Erwarten Sie eine oder mehrere der folgenden Konsequenzen, wenn Sie in die Optimierung der Customer Experience investieren?*
 - *Wettbewerbsvorteil*
 - *Kundenloyalität*
 - *Kundenbindung*
- *Welche Vorteile entstehen durch die Förderung von Customer Experience für Ihre Kunden?*

9. Stellen Sie sich vor eine Person sagt Folgendes. Was würden Sie antworten?



Themenblock 2 – Digitale Touchpoints im B2B

10. Welche Kanäle bespielen Sie in Ihrem Unternehmen? Welche Medienkategorien (Paid [Google Ads, ...], Owned [Website, ...], Earned [Rezensionen, ...] Media, Inbound Marketing [Content Marketing, ...] & Organische Suche) kommen dabei zum Einsatz?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Wie sieht die prozentuelle Verteilung dabei aus (Budget)?*
- *Warum wird das Budget so verteilt?*

11. Wie hoch ist der Anteil der digitalen Marketingmaßnahmen (prozentuell gemessen am Budget) im Vergleich zu den klassischen Marketingmaßnahmen.

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Was sind die Gründe für diese Verteilung?*
- *Hat sich an dieser Verteilung während der letzten zehn Jahre etwas verändert? Wenn ja, was genau? Werden mehr oder weniger digitale Marketingmaßnahmen eingesetzt?*

12. Wird bei Ihnen im Unternehmen laufend an der Optimierung der digitalen Marketingmaßnahmen gearbeitet?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Falls ja, betrachten Sie dabei den Aspekt der Customer Experience?*
- *Falls nein, was ist der Grund dafür?*

Themenblock 3 – Neukundenakquise im B2B

13. Wie sieht bei Ihnen im Unternehmen die Kundenstruktur aus?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Haben Sie in erster Linie Stammkunden oder mehr Neukunden? (Wie sieht die prozentuelle Verteilung dabei aus?)*
- *In erster Linie nationale oder internationale Kunden?*
- *Legen Sie Wert auf die Akquise von Neukunden?*

14. Auf welche Art & Weise akquirieren Sie neue Kunden?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Wie sieht das Vorgehen dabei aus?*
- *Bespielen Sie dazu verschiedene Kanäle und wenn ja, welche?*
- *Findet dieser Prozess primär online, offline oder mittels Kombination von online und offline Maßnahmen statt?*

15. Worauf legen Ihrem Empfinden nach Neukunden im Sinne des Online-Angebots wert?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Was möchten Sie Ihren Kunden bieten (auch im Sinne der digitalen Customer Experience)?*
- *Welche Kanäle werden am besten angenommen?*

16. Unterscheiden Sie im Sinne des digitalen Angebots zur Schaffung von Kundenerlebnissen zwischen Neu- und Stammkunden?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Falls nein, aus welchem Grund nicht?*
- *Falls ja, wo liegt der Unterschied? Was wird potenziellen Kunden weniger/mehr geboten als bestehenden Kunden?*
- *Falls ja, warum gibt es diesen Unterschied?*

Abschluss

17. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder gibt es von Ihrer Seite noch offene Fragen?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme am Interview!

Anhang 2: Gesprächsleitfaden Kundenperspektive

Guten Tag, mein Name ist *Katharina Raschl* und ich bin Studentin im Masterstudiengang Digital Marketing Management an der FH Campus02 in Graz. Im Zuge des heutigen Interviews werde ich Ihnen einige Fragen über die Themen Customer Experience mit Fokus auf digitale Kanäle in Ihrem Unternehmen stellen. Vielen Dank, dass Sie sich für die heutige Einzelbefragung Zeit genommen haben. Das Gespräch wird in etwa 30 – 45 Minuten Zeit in Anspruch nehmen. Vorab haben Sie ein Informationsblatt zur Datenverarbeitung von mir erhalten. Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich unser Gespräch gerne mit einem digitalen Aufnahmegerät aufzeichnen um die Niederschrift und Auswertung der Fragen zu vereinfachen und aus unserem Interview zitieren.

Kenntnisnahme des Informationsblatts:

- Ja
- Nein

Zusage für die digitale Aufzeichnung des Gesprächs:

- Ja
- Nein

Sollte Ihnen eine Frage unklar sein, können Sie mich jederzeit unterbrechen und natürlich auch nachfragen. Haben Sie noch Fragen vorab, oder können wir beginnen?

Start der Befragung

Name: _____

Unternehmen und Unternehmensaktivität: _____

Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl): _____

Position im Unternehmen: _____

Geschlecht:

- männlich
- weiblich

Warm-Up

1. Bitte stellen Sie sich kurz vor und beschreiben Sie Ihre Rolle und Aufgaben bei *Name des Unternehmens*.
2. Erzählen Sie von Ihrem Arbeitsalltag. Wie lange arbeiten Sie bereits bei *Name des Unternehmens*?
3. Kaufen Sie im Unternehmen viele Services und Produkte zu bzw. haben Sie viele Lieferanten, von denen Sie Güter oder Dienstleistungen beziehen?

Themenblock 1 - Informationsverhalten

4. Angenommen Sie sind auf der Suche nach einem neuen Lieferanten für ein Produkt oder einen Service, das/den Sie zukaufen, wie gehen Sie dabei vor?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Wie und wo suchen Sie als erstes nach neuen Lieferanten?*
- *Warum gehen Sie so vor?*

5. Wie stehen Sie zu klassischen Kontaktpunkten wie beispielsweise Messen, Fachzeitschriften oder auch Mundpropaganda/WOM?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Vertrauen Sie diesen Kontaktpunkten?*
- *Wenn ja, was sind die Gründe dafür?*
- *Wenn nein, was sind die Gründe dafür und welchen Kontaktpunkten vertrauen Sie in diesem Fall mehr?*
- *Was sind die Vor- & Nachteile dieser Kontaktpunkte?*

6. Wie stehen Sie zu Onlinekontaktpunkten wie beispielsweise Unternehmenswebsites, Social Media oder Newslettern?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Vertrauen Sie diesen Kontaktpunkten?*
- *Wenn ja, was sind die Gründe dafür?*
- *Wenn nein, was sind die Gründe dafür und welchen Kontaktpunkten vertrauen Sie in diesem Fall mehr?*
- *Was sind die Vor- & Nachteile dieser Kontaktpunkte?*

7. Was sind die Faktoren, welche im Sinne der Kundenerfahrung Ihre Entscheidung für oder gegen einen Anbieter beeinflussen?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Auf welche Faktoren legen Sie auf einer Website wert?*
- *Angenommen der Preis und die Leistung sind ident, was hebt ein Unternehmen Ihrer Meinung nach von der Konkurrenz ab?*

- *Sind die folgenden Themen für Sie bedeutsam oder legen Sie auf etwas anderes wert? Informationssuche, -Qualität, Glaubwürdigkeit, Kundenservice*
8. Stellen Sie sich folgendes Szenario vor. Sie vergleichen zwischen zwei Anbietern, die Sie noch nicht kennen. Auf beide werden Sie durch Online-Recherche aufmerksam. Der eine Anbieter hat eine strukturierte Website, Sie finden direkt Kundenrezensionen, Kontaktmöglichkeiten sind auf den ersten Blick ersichtlich und auch die sozialen Netzwerke sind über Buttons im Footer erreichbar. Nach ein paar Sekunden poppt ein Anmeldeformular für einen Newsletter auf. Der digitale Flow erscheint flüssig. Der zweite Anbieter ist zwar online zu finden, allerdings nur mit einer veralteten Website, weder Kundenrezensionen noch ein schlüssiger digitaler Flow sind zu erkennen.
- *Inwiefern entsteht dadurch für Sie ein unterschiedlicher Eindruck der beiden Anbieter?*
 - *Für welchen Anbieter würden Sie sich entscheiden (angenommen Preis und Leistung sind ident) und warum?*
9. Besteht ein Unterschied zwischen Ihrem präferierten Informationsverhalten im Beruf und im Privaten?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Falls ja, wo liegt der Unterschied?*
- *Was glauben Sie, ist der Grund für diesen Unterschied?*
- *Worauf legen Sie mehr Wert, wenn es um Produkte geht, die Sie selbst konsumieren bzw. um Güter und Services, die im Unternehmen weiterverwertet werden?*

Themenblock 2 – Digitale Kanäle

10. Legen Sie im Unternehmen Wert auf das digitale Informationsangebot Ihrer Lieferanten?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Liefert dieses Ihnen Mehrwert?*
- *Falls ja, von welchen der folgenden Kanäle würden Sie gerne Inhalte konsumieren können? Newsletter, Website, Social Media, Kundenportale*

11. Digitaler Kanal: Website

- *Worauf achten Sie dabei?*

- *Wie wichtig ist Ihnen ein Kundenportal, d.h. die Möglichkeit alle Produkte, Bestellungen, Rechnungen und weitere Dokumente online auf einem Blick zur Verfügung zu haben?*

12. Digitaler Kanal: Social Media

- *Auf welchen Kanälen sind Sie im professionellen Sinn am häufigsten unterwegs?*
- *Worauf achten Sie dabei?*
- *Wo ist es am wahrscheinlichsten, dass Sie nach potenziellen Lieferanten suchen oder Lieferanten folgen?*
- *Welche Inhalte sind Ihnen auf Social Media wichtig?*
- *Was liefert Ihnen dabei Mehrwert?*
- *Wie regelmäßig möchten Sie Inhalte von Lieferanten auf Social Media sehen?*

13. Digitaler Kanal: Newsletter

- *Haben Sie Newsletter von Lieferanten abonniert?*
- *Falls ja, was gefällt Ihnen daran (neue Infos, Angebote, ...)?*
- *Falls nein, gibt es (noch) keine Newsletter Ihrer Lieferanten oder möchten Sie über diesen Kanal nicht kontaktiert werden?*
- *Wenn nein, warum möchten Sie über diesen Kanal nicht kontaktiert werden?*
- *Welche Inhalte wären für Sie in Newslettern sinnvoll?*

14. Gibt es abseits der bereits behandelten Kanäle digitale Angebote, welche Ihnen Mehrwert liefern (könnten)?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Falls ja, wie sollten diese Angebote aussehen?*

Themenblock 3 – Deckung des Bedarfs an Glasverpackungen

15. Hat sich Ihr Einkaufsverhalten in Bezug auf Glasverpackungen im Laufe der letzten Jahre aufgrund der Corona-Pandemie und der darauffolgenden Energiekrise verändert?

Bei Bedarf wird auf folgende Punkte näher eingegangen, falls diese nicht von selbst angesprochen werden:

- *Falls ja, mussten Sie neue Lieferanten suchen und wie haben Sie diese gefunden?*
- *Wie schwer ist es aktuell, Glasverpackungen zeitgerecht zu geliefert zu bekommen?*

- *Stellt die Versorgungssicherheit ein Problem dar? Falls ja, wie gehen Sie damit um? Suchen Sie sich mehrere Lieferanten für den Notfall oder beziehen Sie kleinere Mengen von mehreren Lieferanten?*

Am Verpackungsmarkt herrscht seit einiger Zeit eine verstärkte Nachfrage nach Glasverpackungen.

- *Haben Sie die vermehrte Nachfrage nach Glasverpackungen (am Markt) in Ihrem Unternehmen zu spüren bekommen und wenn ja, wie (Lieferverzögerungen, Lieferschwierigkeiten, höhere Preise)?*
- *Ist es aktuell schwieriger, Glasverpackungen aufgrund der stärkeren Nachfrage zu beziehen oder haben/hatten Sie damit keine Probleme?*

Abschluss

16. Abschließend würde ich Sie bitten, mir Ihre ideale Customer Journey aufzuzeigen. Wie möchten Sie im idealen Fall als erstes mit einem Unternehmen in Kontakt treten, wie und wann soll der nächste Kontakt stattfinden und wie und wann schließen Sie den Kauf am liebsten ab?

17. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder gibt es von Ihrer Seite noch offene Fragen?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme am Interview!

Anhang 4: Codesystem Interviews Kundenperspektive

Abbildung 2 - Codesystem Interviews mit Kunden

Codesystem	799		
Codesystem			
Kundenperspektive	0	Unterscheidung der Anbieterauswahl privat und beruflich	0
↳ Lieferantensuche - Kanäle	0	↳ Verschiedene Anforderungen	1
↳ Mix aus Online & Offline	6	↳ Aufbau von Geschäftsbeziehungen	2
↳ Digitale Kontaktpunkte	0	↳ Preisthema	3
↳ Webinare	3	↳ Buying Center	1
↳ Spezifikationen Webinare	3	↳ Veränderung Einkaufsverhalten von Glasverpackungen	2
↳ Plattformen, welche viele Produkte und Produzenten bündeln	1	↳ Ursachen	0
↳ Website	7	↳ Brexit	2
↳ Spezifikationen Website	48	↳ Unternehmensinterne Veränderungen	5
↳ Kundenportal	6	↳ EU-Verordnung zur Kreislaufwirtschaft	1
↳ Social Media (LinkedIn)	21	↳ Ukraine Krieg & Energiekrise	7
↳ Newsletter	11	↳ Corona -Pandemie	6
↳ Spezifikationen Newsletter	21	↳ Nachhaltigkeit	1
↳ Frequenz Newsletter	10	↳ Versorgungssicherheit Glasverpackungen	3
↳ Suchmaschine (Google)	5	↳ Preisthema	2
↳ Anfragen	1	↳ Entgegenwirken	23
↳ Klassische Kontaktpunkte	23	↳ Instabilität	7
↳ Vertrauen - Kanäle	2	↳ Ideale Customer Experience	0
↳ Andere Aspekte	0	↳ Spezifikationen	0
↳ Anonymität	2	↳ Angenehme Erfahrung	2
↳ Tiefere Beziehung	1	↳ Eigeninitiative	1
↳ Einheitlichkeit & Stimmigkeit	1	↳ Individualität	1
↳ Nähere Infos	1	↳ Effiziente Prozesse	7
↳ Präsenz am Markt	1	↳ Mix aus Online und Offline	4
↳ E-Mail	2	↳ Kundenservice	5
↳ Website	10	↳ Zuverlässigkeit	1
↳ Persönlicher Kontakt (Messen, ...)	10	↳ In Kontakt bleiben	1
↳ Newsletter	2	↳ Erster Kontaktpunkt	2
↳ Anfragen	2	↳ Messe	1
↳ Lieferantenauswahl	0	↳ Website	6
↳ Werte	0	↳ E-Mail	1
↳ Nachhaltigkeit	1	↳ Nächster Kontaktpunkt	0
↳ Innovation	1	↳ Zusätzliche Marketingmaterialien	1
↳ Persönlicher Touch	3	↳ Physische Muster	1
↳ Vertrauen	3	↳ Persönliches Meeting	2
↳ Kundenservice	1	↳ Kontaktaufnahme (Mail/Telefon)	2
↳ Kommunikation	13	↳ Messen	5
↳ Effizienz	2	↳ Weitere Kontaktpunkte	0
↳ Third Party Proof	4	↳ Social Media	1
↳ Erster Eindruck	15	↳ Telefon	2
↳ Informationsaufbereitung	13	↳ Website	1
↳ Produkte und Services im Fokus	5	↳ E-Mail/Newsletter	6